

COVID-19 : La résilience des chaînes de valeur en Bretagne



Comment les supply chains en Bretagne ont-elles résisté au confinement et à la vague COVID-19 ?

Etat des lieux et perspectives au 25 mai 2020 par Bretagne Supply Chain

Synthèse

Durant ces derniers mois de bouleversements humains, sanitaires, sociaux et économiques, comment se sont comportées les chaînes de valeur bretonnes ? C'est à cette question que Bretagne Supply Chain a tenté de répondre en échangeant avec ses adhérents sur les bonnes pratiques déployées tout au long de la crise. Un travail qui permet de dessiner les contours de la résilience des supply chains régionales.

Des chaînes de valeurs bouleversées

Les chaînes logistiques régionales ont tenu bon : c'est le premier enseignement à retenir. Face à une double crise de l'offre et de la demande, et aux évolutions de la consommation (report de la restauration hors domicile vers la grande distribution, explosion du e-commerce, développement des circuits courts...), tous les maillons de la chaîne de valeur ont cependant été profondément chahutés.

A date, la situation des chaînes de valeur en Bretagne face à la pandémie varie énormément en fonction de nombreux paramètres : filière, marchés, mode de distribution, chaînes d'approvisionnement, territoires...

Des bonnes pratiques qui ont permis de répondre à l'urgence

Face à ces bouleversements, l'agilité et les bonnes pratiques des acteurs de la supply chain ont permis de faire face à une situation inconnue jusque-là.

- **Protéger ses collaborateurs et ses partenaires, c'est-à-dire les préserver et les rassurer.** Cela a été la priorité de l'ensemble des acteurs économiques. Les entreprises régionales se sont aussi adaptées extrêmement rapidement aux conditions du travail à distance.
- **S'entraider.** La crise traversée par les entreprises a aussi mis en évidence l'entraide possible et nécessaire à tout niveau pour surmonter les épreuves. Les adhérents de Bretagne Supply Chain ont ainsi favorisé la collaboration au sein de la chaîne de valeur, que ce soit en interne, avec leurs partenaires ou concurrents ou au sein d'un territoire, local ou régional.
- **Piloter au plus près.** La gestion de la crise a nécessité un pilotage plus serré de la supply chain. La période a ainsi été l'occasion d'éprouver les principes d'une supply chain efficace.
- **Etre agile.** La crise a plongé l'ensemble des acteurs des chaînes logistiques dans l'inconnu. Les prévisionnels d'activité sont devenus obsolètes en quelques jours et pour longtemps. Face à cette situation inconnue, l'agilité a été le moteur des supply chains en Bretagne pour piloter l'organisation.
- **Gérer les risques.** La crise a montré la nécessité pour les entreprises d'intégrer la gestion des risques en matière de supply chain pour être réactives face à ces situations.
- **Poursuivre et amplifier les transitions.** Les transitions numériques et environnementales restent plus que jamais d'actualité pour l'ensemble des acteurs de la supply chain. La crise a notamment largement fait évoluer les pratiques numériques et a mis en exergue la nécessaire évolution des flux d'informations.

Durant cette épreuve du feu, les entreprises ont pris conscience de l'importance des processus supply chain. Ils ont permis aux entreprises de mieux piloter leur activité dans l'inconnu, de préserver la sérénité des équipes supply chain, d'adapter leurs organisations, de limiter les impacts de la crise voire, pour certaines, de développer de nouvelles offres.

Depuis dix ans, Bretagne Supply Chain promeut une supply chain agile, durable, robuste... donc résiliente. Un rôle régional incontournable au vu des impacts de la crise actuelle et des enjeux de demain. Point de situation...

Après plusieurs mois de bouleversements humains, sanitaires, sociaux et économiques, les chaînes logistiques régionales ont tenu bon. L'agilité et les bonnes pratiques des acteurs de la supply chain ont permis de faire face à une situation inconnue jusque-là. Depuis dix ans, Bretagne Supply Chain promeut une supply chain agile, durable, robuste... donc résiliente. Un rôle régional incontournable au vu des impacts de la crise actuelle et des enjeux de demain. Point de situation...

Côté supply chain, quelle que soit la filière, les équipes bretonnes ont adapté leurs organisations et leur fonctionnement pour répondre à l'urgence. Et ce, même si l'impact économique de ces adaptations apportées aux chaînes logistiques pour maintenir l'activité n'est pas encore réellement mesuré à l'échelle d'une chaîne de valeur.

Côté logistique, de nouvelles procédures respectant les gestes « barrière » ont été mises en place pour maintenir ou reprendre l'activité et poursuivre l'acheminement des matières premières, des composants et des produits finis.

Côté transport, la baisse d'activité et le déséquilibre des flux a impacté l'organisation des trafics sans remettre en cause l'efficacité des modes.

Dans ce contexte particulièrement chahuté, comment se sont comportées les chaînes de valeur bretonnes? Comment les entreprises bretonnes se sont adaptées? Qu'est ce qui a permis la résilience des supply chains en Bretagne? Au travers d'une soixantaine d'entretiens avec ses adhérents depuis le début de crise jusqu'au 20 mai, Bretagne Supply Chain a interrogé les bonnes pratiques (évidemment non exhaustives) et les méthodes qui ont permis aux entreprises régionales de résister. Eléments de réponses...

La COVID-19 a bouleversé les chaînes de valeur

Faire face à la baisse d'activité...

La COVID-19 et le confinement ont généré une double crise: une crise de l'offre avec une baisse du niveau de production mais aussi une crise de la demande avec une baisse du niveau de consommation.

Entre l'offre et la demande, tous les maillons de la chaîne de valeur ont été profondément chahutés pendant cette période: producteurs, fournisseurs, transformateurs et assembleurs, transporteurs, logisticiens, distributeurs, magasins et consommateurs finaux. Dans toutes ces chaînes de valeur / supply chains, sont concernés les flux physiques (marchandises, produits et matières), les flux d'informations (quel produit, à quelle heure, à quel endroit, en quelle quantité), les flux financiers et, bien sûr, les hommes et les femmes.

... et aux bouleversements des canaux de distribution

A cette double crise s'est ajoutée une évolution (temporaire ?) de la consommation, qui a transformé une partie des chaînes logistiques :

- Bascule des volumes de la restauration hors domicile (RHD) vers les grandes et moyennes surfaces (GMS) qui constatent en moyenne +20 à 25% des volumes. Ce report au début du confinement a entraîné sur une dizaine de jours la saturation de l'activité de chacun des maillons tour à tour (fournisseur, industriel, transporteur, plateforme, magasin)
- Développement du e-commerce: en BtoC, y compris vers les *drive* et la vente à emporter (hausse des volumes à préparer et à transporter, création de nouvelle activité pour certaines entreprises...), mais aussi en BtoB.
- Progression des circuits courts
- Forte hausse des volumes dans les chaînes logistiques permettant de répondre aux besoins alimentaires, sanitaires et médicaux
- Création de nouveaux modèles économiques (distribution de masques...)

Nos adhérents l'ont dit...

« Six semaines de confinement représentent une perte de 6 milliards d'euros pour la restauration. Il y a eu un transfert de 1,7 milliard en retail. Autrement dit, l'équivalent de 4,3 milliards se sont « évaporés » ».

« 2,5 millions de ménages ont utilisés le e-commerce pendant le confinement, soit près de 10% des foyers qui ont ouvert un compte, majoritairement sur les sites *drive* ou Amazon, mais aussi chez Uber Eats ou Deliveroo. En 2 mois, c'est plusieurs années d'acquisition client qui ont été réalisées. »

Une situation très contrastée selon les chaînes de valeur

Avant tout, un satisfecit à reconnaître malgré les circonstances

Globalement, les chaînes logistiques bretonnes tiennent encore fin mai 2020 : c'est sans doute le premier enseignement à tirer. Elles ont été mises à rude épreuve, notamment du fait du poids économique de l'industrie agro-alimentaire sur le territoire : les équipes supply chain ont assuré leur rôle de « deuxième ligne » depuis le début de la crise. Un rôle qui a permis de mettre en lumière, auprès du grand public et des médias, l'utilité et la nécessité de ces métiers pour le bien commun.

Dans le détail, une situation mi-mai très hétérogène

A date, la situation des chaînes de valeur en Bretagne face à la pandémie varie énormément. Pour chaque chaîne, différents paramètres peuvent expliquer ce constat :

- La filière (bâtiment et industrie automobile à l'arrêt /produits sanitaires ou alimentaires de 1^{ère} nécessité)
- L'arrêt ou non de l'activité des entreprises de la chaîne (en mont les fournisseurs, les clients) et le rythme de la reprise
- Les marchés et les clients (ex: décroissance forte des livraisons en RHD, maintien voire croissance de la distribution en GMS et à domicile)
- Le réseau de distribution (ex: bascule de certains flux de distribution à partir d'entrepôts situés dans des pays peu touchés)
- La possibilité de diversifier rapidement son panel fournisseur (relocalisation)
- Les territoires (ex: départements ou zones peu impactés générant moins de modifications de l'activité et moins de problématiques de ressources humaines)
- Le profil des collaborateur·rices (ex: pyramide des âges de certains métiers)
- Les perspectives d'avenir de certaines filières (ex: automobile, aéronautique) qui génèrent des modifications de stratégie (ex: fabrication à la commande ferme, investissements bloqués)
- L'évolution dans le temps depuis mi-mars des comportements des consommateurs et des réglementations.

Des bonnes pratiques qui ont permis de répondre à l'urgence

Quel que soit le secteur d'activité, des bonnes pratiques sont apparues et doivent être valorisées, qu'elles aient été mises en œuvre en réponse à la crise ou qu'elles soient pérennes dans les entreprises. Au-delà de l'impérieuse nécessité de protéger les hommes et les femmes, la crise a mis en avant l'importance de la coopération entre acteurs, du pilotage serré de l'activité, de l'agilité des processus de décision et de production mais aussi les nécessaires transitions numériques et environnementales de la supply chain.

Protéger l'humain au cœur de la chaîne de valeur

Protéger ses collaborateur-ric-e-s et ses partenaires, c'est-à-dire les préserver et les rassurer, a été la priorité de l'unanimité des entreprises interrogées, que les équipes aient été touchées directement par le virus ou non.

- **Mettre en place les gestes « barrière » pour préserver la santé.** La mise en place des nouvelles règles sanitaires a nécessité une adaptation constante des entreprises et la construction de nouvelles organisations (spatiales, organisationnelles...) et de nouvelles procédures.
 - Premier constat : les chaînes de valeur dans lesquelles les salariés ont été assurés d'être suffisamment protégés ont vite tiré leur épingle du jeu.
 - Deuxième constat : les mesures barrières impactent aussi les organisations. Les temps de production peuvent ainsi être rallongés notamment sur les lignes nécessitant qu'un-e opérateur-ric-e réalise les fonctions de deux postes de travail. Les gestes barrières viennent parfois modifier les mesures instaurées dans l'entreprise : suspension du pointage, fermeture des vestiaires, arrivée en tenue de travail...

Les entreprises régionales ont réagi pour adapter leurs organisations à ces nouvelles contraintes. Pour certaines, une veille internationale active ou la présence de partenaires ou de filiales en Asie ont permis d'anticiper les mesures sanitaires.

Aujourd'hui, pour chacune des entreprises interrogées, il s'agit de contrôler les nouvelles règles mises en œuvre pour sécuriser les collaborateur-ric-es, que ce soit au travers de l'implication des équipes ou au travers d'audits internes. Des « référents COVID » ont ainsi été désignées dans certaines entreprises pour valider l'application des mesures et faire remonter les difficultés rencontrées. Beaucoup ont aussi favorisé la responsabilisation et l'imagination des collaborateurs pour appliquer et adapter les mesures aux activités et en garantir l'efficacité. Les règles sont aujourd'hui ajustées au fur et à mesure, à la lumière des retours terrains et de l'évolution des consignes sanitaires.

- **Adopter et s'adapter au travail à distance.** Les nouvelles organisations du travail (télétravail, réunions à distance...) ont aussi montré leur efficacité, même si l'apprentissage du management des équipes à distance nécessitera d'être approfondi et que la question de la sécurisation des systèmes d'information se pose encore davantage.
- **Communiquer en transparence pour expliquer et rassurer.** La communication a été un point crucial dans la gestion de la crise, que ce soit pendant le confinement ou en vue de la reprise.
 - Les entreprises ont ainsi mesuré la nécessité d'une communication à tous les niveaux, que ce soit de la part de la direction, des managers de proximité (avec notamment des actions de développement du management visuel pour favoriser l'efficacité de la communication) voire même entre collaborateur-ric-es (création via les réseaux sociaux de groupes de discussion entre collègues pour une réassurance de tous).
 - A l'heure de la reprise, chacune a instauré des procédures et des temps de formation aux nouveaux gestes et aux nouvelles consignes, parfois même en impliquant le Comité de direction à chaque retour des salariés.

Cette implication forte de l'ensemble de la hiérarchie a permis de souder les équipes et de créer des conditions favorables au retour au travail. Elle a aussi montré l'importance du rôle du management intermédiaire dans l'entreprise. Enfin, il a paru clair que le travail étroit avec le Comité Social et Economique a aussi été gage de réussite. Plus largement, la bonne entente au sein de l'entreprise en amont de la crise est un facteur clé de la résilience de la chaîne logistique.

Nos adhérents l'ont fait...

- Communication régulière vers les collaborateurs pendant le confinement
- Mise en place de formation sur les gestes et les consignes au retour des collaborateurs ou à la mise en place des mesures sanitaires
- Organisation de CSE (Comité Social et Economique) réguliers (bihebdomadaires pour certaines entreprises)
- Possibilité donnée aux collaborateur-rices de déjeuner à leur poste
- Aménagement horaire pour que les équipes ne se croisent pas et limiter la fréquentation des sites
- Planification par les managers de la reprise des collaborateur-rices
- Renforcement de la présence auprès des salarié-es pour rassurer
- Mise en place de « référents Covid » dans l'entreprise avec pour mission d'auditer l'application des directives et de remonter les difficultés rencontrées
- Institutionnalisation d'une communication individuelle par affichage et par site.
- Mise en place d'une réunion quotidienne du Comité de direction dédié au Covid-19
- Accueil des nouveaux collaborateurs par un membre du Comité de direction

Nos adhérents l'ont dit...

« Le traitement des colis retour a été allongé à une semaine plutôt qu'à réception pour éviter les contaminations. »

« L'ensemble des postes a été adapté. Les postes administratifs sont cloisonnés en box à l'aide de cartons. »

« L'entreprise a mis en place une présence accrue sur le terrain pour répondre à l'angoisse et aux questionnements des salariés. L'activité de production en flots a permis de respecter la distanciation. »

« La communication restait descendante auparavant. Depuis la crise, les responsables de production ont repris la main au travers d'une communication honnête et simple. Cela a permis de limiter les anxiétés des collaborateurs. »

« Le plus gros du travail a été d'instaurer un mètre entre chaque poste de travail. Nous avons coupé certains

postes, ce qui a allongé le temps de cycle puisqu'un-e collaborateur-riche peut désormais être affecté-e à deux postes. Nous avons dû déplacer des machines et installer des séparateurs entre les postes. »

« Nous avons mis en place beaucoup de communication interne. Les managers ont animé des conversations sur WhatsApp. Au final, au sein des équipes, les volontaires ont rassuré ceux qui avaient peur. »

« Une cellule de crise a été créée regroupant le président, le directeur industriel, le DAF et le DRH. Nous avons ensuite intégré les opérationnels, notamment les directeurs de production et sécurité. »

« Nous avons dû apprendre à manager à distance... et nous n'avons pas fini d'apprendre. »

« Avant la fermeture, la situation était compliquée. Il y avait beaucoup de peur et une charge émotionnelle forte. L'arrêt complet du site a permis de « dégonfler ». On a mis une semaine à imaginer les nouvelles règles et les mettre en œuvre crescendo. »

« C'est important d'impliquer les collaborateurs. Nous les laissons faire et nous nous assurons sur le terrain que les règles sont respectées. »

« L'ensemble des procédures a été validé par la médecine du travail. »

« Nous avons mis en place des mesures sanitaires dès le début du mois de mars. Cette anticipation est liée au caractère international du groupe et à sa présence en Asie, qui ont permis d'anticiper la crise. »

« Toute notre doctrine depuis des années a volé en éclat. Les chaussures de sécurité ne quittaient pas le site pour sa propreté. Aujourd'hui tout le monde doit arriver habillé. Les portes sont désormais ouvertes. Tout ce qui pourrait faire une file d'attente est éliminé. On ne pointe plus... On a mis un mouchoir sur des fondamentaux de la culture de l'entreprise. »

« Dans le temps, tous les gestes barrières ne seront pas gardés mais nous avons appris à travailler différemment. »

« Le télétravail a été une révolution. Nous organisons une conférence téléphonique tous les soirs pour fédérer les équipes : c'est devenu une habitude. »

« Le redémarrage ne s'est pas fait en un claquement de doigts. Nous avons mis en place de nouvelles

organisations, de nouvelles procédures et nous amendons au fur et à mesure. »

« Les chef-fe-s d'équipe ont l'obligation d'appeler leurs collaborateurs toutes les semaines. »

« Le télétravail restera élevé après la crise, plus aucun cadre ne pourra opposer à ses collaborateurs la

complexité de cette organisation, la difficulté de management à distance... Tous les arguments « contre » sont caduques. Ce télétravail va rester souhaitable assez longtemps, une habitude permettant aux entreprises de limiter les risques sur les lieux de travail. Mais tout cela va engendrer un déplacement de la consommation : moins de cantines, moins de restaurants et plus de repas pris en retail. »

Coopérer: de l'importance de l'entraide en temps de crise

La crise traversée par les entreprises a mis en évidence l'entraide nécessaire à tout niveau pour surmonter les épreuves. Les adhérents de Bretagne Supply Chain ont ainsi favorisé la collaboration, que ce soit en interne, avec leurs partenaires ou concurrents ou au sein d'un territoire, local ou régional.

- **L'entraide à l'échelle d'un site industriel.** Les équipes logistiques ont eu besoin de renfort, notamment pour livrer les clients encore ouverts : c'était l'occasion pour leurs collègues d'autres services de découvrir les métiers de logisticiens !
- **L'entraide à l'échelle d'un groupe.** La coopération entre filiales d'un même groupe a permis de limiter la casse de produits périssables (échanges de produits entre filiales, travail avec les fournisseurs pour écouler les surstocks...).
- **L'entraide à l'échelle d'une chaîne de valeur.** La coopération entre acheteurs et fournisseurs a permis par exemple d'éviter du gaspillage alimentaire. Les bonnes conditions d'accueil des transporteurs au sein des entreprises à livrer ont été largement valorisées dans les médias. D'autres démarches d'entraide ont aussi émergé et montré la cohésion des acteurs des chaînes logistiques (mise à disposition gratuite d'outils par les fournisseurs de solutions, contributions aux chaînes de solidarité pour acheminer des produits de premières nécessités...).
- **L'entraide à l'échelle d'un territoire.** La crise a aussi mis en évidence la nécessaire collaboration des entreprises au sein d'un territoire, que ce soit pour échanger sur les bonnes pratiques sanitaires à déployer, pour identifier les contacts utiles notamment pour s'approvisionner en équipements sanitaires, pour déployer le prêt de salariés pour faire face aux évolutions disparates des entreprises, ou simplement pour partager un soutien moral entre les entreprises.

Dans ce contexte, le réseau Bretagne Supply Chain a joué son rôle, en diffusant les informations pratiques et réglementaires, en identifiant des fournisseurs locaux d'équipements de protection (masques, visières, gel hydro-alcoolique...), en informant sur la disponibilité des infrastructures régionales ou en organisant des temps d'échange entre entreprises pour faire face à la crise (organisation de la reprise, gestion de la crise...).

Nos adhérents l'ont dit...

« Une market place entre filiales du groupe a été mise en place en début de crise pour limiter les pertes et la casse de marchandises. Les fournisseurs ont aussi sollicité les industriels de l'agroalimentaire pour éviter la casse des surstocks dans leurs structures. »

« Les activités logistiques sont valorisées auprès du grand public et certains clients remercient les équipes pour les livraisons effectuées. »

« La communication en interne et entre les acteurs de la filière a évolué et cette proximité devrait perdurer. »

« Pour répondre aux absences de certains collaborateurs, nous avons fait appel au volontariat des personnels administratifs. Une quarantaine de collaborateurs a accepté cette initiative. Cette démarche a créé une véritable entraide. »

« Nous avons eu un très bon relationnel avec les chauffeurs et les transporteurs. Nous avons été rapides dans la mise en place de mesures

spécifiques : sas de réception, fourniture de gel, de masques, limitation de l'accès aux quais, accès autorisé aux sanitaires et aux machines à café... »

« Avec la crise, les concurrents se parlent. »

« J'ai contacté d'autres entreprises du territoire pour définir notre plan de relance et connaître les

bonnes pratiques. Un certain nombre d'entre elles devraient être conservé par la suite. »

« L'entraide entre transporteurs a été observée : ouverture de parkings et d'aires de repos, prêts de conducteurs... »

Piloter au plus près

La gestion de la crise a nécessité un pilotage plus serré de la supply chain et des contacts plus réguliers avec les fournisseurs et les clients pour ajuster au plus précis la production et la distribution des produits. La période a aussi été l'occasion d'éprouver les principes d'une supply chain efficace :

- Être à l'écoute de ses clients
- Être en contact direct et régulier avec ses fournisseurs pour ajuster ses productions et valider leur capacité à produire les commandes fermes
- Assurer le flux financier pour ne pas mettre en difficulté le maillon aval, voire même l'aider à passer le cap difficile
- Aligner flux physique et flux d'information entre les maillons de la chaîne logistique
- Renforcer le pilotage de la trésorerie
- Renforcer les liens entre la supply chain et les achats pour mieux piloter les approvisionnements...

Nos adhérents l'ont fait...

- Certains chargeurs, de manière volontaire, ont soutenu leurs partenaires transporteurs en prenant à leur charge une partie des surcoûts transport liés à la crise
- Partenariat entre la GMS et certains transporteurs pour mettre en œuvre des moyens supplémentaires pour réduire les problèmes d'approvisionnement
- Renforcement du lien entre la supply chain et les achats
- Vérification des états de comptes hebdomadaire
- Vérification de la capacité de chaque fournisseur à honorer les commandes en cours

- Dans l'alimentaire, réduction du nombre de références de certaines chaînes de valeur : les dates auxquelles les références étaient coupées devaient correspondre pour l'industriel, la plateforme et le magasin.

Nos adhérents l'ont dit...

« Il faut être à l'écoute du marché, encore plus que d'habitude. »

« Quelques problèmes ponctuels avec les fournisseurs sont apparus. La gestion a nécessité un pilotage un peu plus serré et un état des lieux des risques de rupture. De la même façon côté clients, nous avons chassé les mises à jour des besoins. »

Piloter la chaîne avec agilité

La crise a plongé l'ensemble des acteurs des chaînes logistiques dans l'inconnu. Les prévisionnels d'activité sont devenus obsolètes en quelques jours et pour longtemps. Face à cette situation inconnue, l'agilité a été le moteur des supply chains en Bretagne pour piloter l'organisation :

- La multiplicité des modes de distribution a permis à certaines entreprises de basculer des volumes entre les canaux de distribution, limitant ainsi la baisse d'activité et l'impact de la crise.
- Les démarches d'excellence opérationnelle déployées par les entreprises leur ont permis d'être plus réactives et de s'adapter plus rapidement à une situation dégradée. Plus largement, les entreprises ont mieux répondu à la situation quand l'agilité faisait partie de la culture d'entreprise (dynamisme, travail en mode projets, recrutement...)
- La culture supply chain des entreprises et l'organisation interne autour des fonctions associées ont permis aux entreprises de s'adapter en temps réel (approvisionnement, production, distribution...) : les modèles de prévisions ou les modalités de planification de la production ont notamment pu faire l'objet de grands bouleversements
- Face aux modifications des organisation transport, aux difficultés à trouver des flux retour et à la baisse d'activité, certaines mutualisations de flux de marchandises sont devenues possibles voire intéressantes économiquement.
- Les processus de décisions, impliquant l'ensemble des services de l'entreprise, ont été accélérés et ont permis de répondre aux urgences.

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des processus supply chain mis en place dans l'entreprise. Ils ont permis aux entreprises de mieux piloter leur activité dans l'inconnu, de préserver la sérénité des équipes supply chain, d'adapter leurs organisations, de limiter les impacts de la crise voire, pour certaines, de développer de nouvelles offres.

Nos adhérents l'ont fait...

- Animation d'un mini-S&OP quotidien
- Utilisation des stocks de produits finis pour poursuivre les expéditions
- Conversion des pièces d'un modèle à un autre
- Révision des modèles de prévisions et des modalités de planification de la production

Nos adhérents l'ont dit...

« Pour servir la grande distribution, nous avons pris dans les stocks. »

« Nous avons eu de la chance de relocaliser nos approvisionnements en France il y a deux ans. »

« La communication est plus rapide. Nous perdons moins de temps avec le superflu. Comme il y a une tension, les collaborateurs font circuler rapidement les informations utiles. »

« Une partie des flux expédiés depuis la Bretagne a été repositionnée à partir de notre site asiatique pour répondre à la demande. »

« Ce qui a été mis en place dans l'entreprise depuis trois ans autour du développement personnel, de l'intelligence

relationnelle et de la solidarité a permis de répondre à la crise avec plus de souplesse, de recul et de communication. La mise en place de procédures de résolution de problèmes a aussi permis d'être réactif. »

« Des démarchages de nouveaux fournisseurs de pièces ont dû être menés pour répondre à la fermeture des entreprises habituels. De la même manière, des transporteurs ont parfois dû être remplacés. »

« Certaines mutualisations étaient impossibles mais vu les faibles volumes, l'impossible est devenu possible. Certaines mutualisations pourraient perdurer. »

« Depuis huit ans, nous avons réorganisé la supply chain de l'entreprise, nous avons accentué son agilité et nous avons formé les collaborateurs à l'amélioration continue. J'avais souvent le sentiment que ça n'avancait pas assez vite, mais aujourd'hui, nous profitons de l'ensemble des pratiques que nous avons mis en place. Les process établis permettent aux équipes d'être sereines. »

« On fait face à des choses qui tombent d'un coup mais la situation est sous contrôle. »

« Les livraisons ont été poursuivies en puisant dans les stocks. »

« La diversité de notre offre a permis de se maintenir et de sécuriser les approvisionnements et la production. »

Manager le risque

La crise a montré la nécessité pour les entreprises d'intégrer la gestion des risques en matière de supply chain pour être réactives face à ces situations.

La veille internationale mise en œuvre par les entreprises d'envergure mondiale leur ont permis d'anticiper la crise et de se préparer pour adapter leurs activités et modifier au besoin leurs procédures logistiques.

Dans certaines filières, les stocks de sécurité mis en place par certaines entreprises ont permis de poursuivre les livraisons et de répondre à la demande, même si la production était fortement impactée. Certaines entreprises ont converti les pièces d'un modèle à un autre pour assurer la livraison.

Les entreprises ont aussi adapté leur organisation pour gérer la crise. Des cellules dédiées, intégrant en fonction des cas le Comité de Direction, les fonctions supports, voire le management intermédiaire, ont été créées.

Poursuivre les transitions

Les transitions numériques et environnementales restent plus que jamais d'actualité pour l'ensemble des acteurs de la supply chain.

La crise a largement fait évoluer les pratiques numériques et a mis en exergue la nécessaire évolutions des flux d'informations. Le développement de l'utilisation des outils numériques par les entreprises (visioconférences, télétravail, réseaux sociaux...) doit s'accompagner de nouvelles démarches de digitalisation des outils métiers et d'une évolution des pratiques (dématérialisation des bons de livraison, S&OP en visioconférence, communication en distanciel des directeurs de sites...). A cela va s'ajouter la problématique de sécurisation des systèmes d'informations et des nouveaux équipements.

La transition environnementale de la production et des transports se trouve aujourd'hui renforcée notamment au travers de la demande accrue des consommateurs citoyens.

Nos adhérents l'ont dit...

« La période a mis en évidence le besoin d'avancer sur le déploiement d'outils collaboratifs, zéro papier et sur la digitalisation. »

« La digitalisation de la supply chain et la dématérialisation documentaire va s'accélérer. »

« Nous avons mis en place des mesures sanitaires dès le début du mois de mars. Cette anticipation est liée au caractère international du groupe et à sa présence en Asie, qui ont permis d'anticiper la crise. »

« Nous nous déplacerons moins, cela va améliorer notre bilan carbone »

Des impacts durables, des questions en suspens et des évolutions attendues

Changements managériaux, travail à distance, nouveaux marchés, multi-sourcing ou relocalisation partielle, règles sanitaires, gestion des risques, reconnaissance des fonctions supply chain, développement de l'agilité, management du risque, ... De nombreuses pratiques resteront au sein des entreprises et vont modifier les processus dans les prochains mois et prochaines années : le risque humain que fait peser la COVID-19 est dans tous les esprits.

Si elles évoluent rapidement et continuent de faire face à une situation inédite, les entreprises sont aussi confrontées à de nombreuses interrogations :

- Quand prendra fin ce fonctionnement en « mode dégradé » ?
- Quelle conséquence aura la crise économique sur le pouvoir d'achat?
- Quelles seront les conséquences de la fragilisation des certaines filières (automobile, aéronautique...)?
- Quelles seront les impacts sur la concurrence du transport en période de reprise?
- Quel impact, à court et long termes, sur la gestion des ressources humaines?
- ...

La crise traversée est aussi l'occasion pour les acteurs régionaux de faire évoluer leurs organisations et leurs modèles économiques. Des évolutions rapides des modèles économiques ont été observées dans certains secteurs et des réflexions prospectives ont été lancées :

- Adaptation de l'offre de services: lancement de click and collect, structuration d'offre de contrats « spot » de prestation logistique, lancement d'offre de dégagement produits...
- Réflexions sur la diversification du sourcing voire sur la relocalisation partielle des sources d'approvisionnement. Certaines entreprises au sourcing local ont mieux résisté durant la période.

Nos adhérents l'ont fait...

- Redémarrage des lignes de production uniquement avec des commandes fermes

rapprochement des fournisseurs, télétravail, évolution des stratégies des entreprises... »

« L'entreprise réfléchit à réduire sa gamme et à la faire évoluer pour s'adapter à la vente à emporter. »

Nos adhérents l'ont dit...

« Nous réfléchissons à un site de vente en ligne B2B. »

« Même les restaurants gastronomiques se mettent à faire des plats à emporter. »

« Certaines pratiques devraient évoluer à l'issue de la crise : multi-sourcing,

« Nous faisons des ateliers en sessions de 2h pour assurer le suivi des projets, même avec des clients que nous n'avons pas rencontrés avant. A l'avenir, nous allons moins nous déplacer. Ça va changer nos habitudes de travail. »

Bretagne Supply Chain : un rôle renforcé

Bretagne Supply Chain a été créée autour d'une ambition : améliorer la performance logistique des entreprises bretonnes. L'amélioration de la performance logistique mobilise le transport, la logistique et la supply chain à la lumière de la stratégie de l'entreprise. Là où le transport et la logistique sont des postes de coûts, la supply chain est créatrice de valeur puisqu'elle permet de maximiser la satisfaction du client.

Parce qu'ils sont éloignés des bassins de consommation français et européens, beaucoup d'industriels et de distributeurs bretons considèrent leur organisation logistique comme un élément vital de leur performance.

Au sein du cluster, industriels, distributeurs, prestataires logistiques, fournisseurs de la supply chain, collectivités, organismes de formation et institutionnels croisent leurs expériences, expérimentent de nouvelles logistiques, innovent et gagnent ainsi en performance.

Au cœur des enjeux des adhérents, on retrouve les mutations de la supply chain, les évolutions des pratiques et des métiers, les grandes transitions numérique et énergétique.

Depuis dix ans, Bretagne Supply Chain accompagne les entreprises et les territoires en axant ses actions autour de thématiques prioritaires, qui ont été au cœur de gestion de la crise :

- L'emploi et les compétences
- La performance opérationnelle
- La logistique urbaine durable
- Le numérique et la supply chain 4.0
- La RSE et la transition énergétique
- Les nouvelles tendances de consommation

Développer la force du réseau

Le réseau de Bretagne Supply Chain entend faciliter l'intelligence collective en connexion avec le territoire. L'ensemble du réseau partage les informations, les bonnes pratiques et mutualise les réflexions.

Partager les bonnes pratiques pour préparer, anticiper et innover

Bretagne Supply Chain œuvre depuis dix ans pour valoriser les fonctions de la supply chain au sein des entreprises régionales et leur permettre d'être plus agiles, plus performantes et plus réactives face aux risques.

Rester informé

Évolutions des métiers, tendances de consommation, actualités régionales, innovations... Les newsletters régulières de Bretagne Supply Chain informent la communauté logistique régionale de l'actualité de la supply chain.

Valoriser les métiers, les hommes et les femmes en deuxième ligne

Bretagne Supply Chain valorise les métiers de la supply chain auprès de tous, notamment au travers de son événement régional annuel Let's GO.

Co-construire la Bretagne logistique de demain

Optimisation globale des chaînes logistiques de la filière frais, transition énergétique des transports, logistique urbaine, optimisation des flux de transport pour réduire leurs impacts sur l'environnement, valorisation des métiers... Bretagne Supply Chain co-construit avec ses partenaires et les entreprises les conditions d'une supply chain régionale optimale.

* Distributeurs : ITM LAI (Intermarché), CARREFOUR SUPPLY CHAIN, DISTRICENTER, KENTY, LORANS, LITTLE CUISINE, POMONA EPISAVEURS, SUBERY CLAUDE ET FILS, ANYWHERE IMPORT, COMPTOIR DE BRETAGNE, FRANCE BOISSONS BRETAGNE NORMANDIE, GUILLEMOT CORPORATION SA, MAGASIN U, SOVEFRAIS

Industriels : DELTA DORE, GELAGRI, GIE DES CHARGEURS POINTE DE BRETAGNE, JEAN HENAFF SAS, LAITA, MAILLEUX, SILL, SNACKING SERVICES, ALBEA COSMETICS France, SANDEN, ALLIANCE BIO EXPERTISE, AURAY PLAST, CADIOU INDUSTRIE, CELTYS, GRUEL FAYER, HILL ROM SAS, KNAUF INDUSTRIES GESTION, LOBODIS, TERRE ET SOLEIL SAS

Institutionnel : AFT, CCI ILLE ET VILAINE, FEDERATION NATIONALE DES TRANSPORTEURS ROUTIERS BRETAGNE, UNION TLF, OTRE BRETAGNE

Organismes de formation : UNIVERSITE BREST BRETAGNE OCCIDENTALE

Prestataires logistiques : C-LOG SOLUTIONS, ETABLISSEMENTS LE GUEVEL, GAUTIER FRET SOLUTIONS, STEF LOGISTIQUE BRETAGNE NORD, TARANIS TRANSPORTS, TRANSPORTS BREGER ET CIE, TRANSPORTS LAHAYE, DIANA TRANS, LES TRIPORTEURS RENNAIS, SOCIETE D'EXPLOITATION DES AEROPORTS DE RENNES ET DINARD (SEARD)

Fournisseurs de solutions : DATA DYNAMIC SYSTEMS, JBG CONSULTANTS, EURO POOL SYSTEM FRANCE SARL, CHEP FRANCE, CITWELL CONSULTING, EXPERT ACHATS, GS RENNES, IPP, LOGI LEAN, OPTILIUM CONSULTING, TURNPOINT PARIS



2 avenue de la Préfecture 35000 RENNES

www.bretagne-supplychain.fr

Elodie Le Provost : 06 79 92 75 16