



ÉTUDE PROSPECTIVE SUPPLY CHAIN 2020

LE MOT DU PRÉSIDENT D'INOHA

Dans un monde de plus en plus complexe, la supply chain est devenue un levier de performance pour les entreprises industrielles et commerciales et un enjeu vital et stratégique pour elles.

Aujourd'hui, il s'agit notamment d'améliorer la performance de l'entreprise, d'obtenir une baisse des coûts significative et de maîtriser les risques opérationnels.

Dans notre secteur du bricolage, il s'agit aussi évidemment de limiter au maximum les pénalités que les distributeurs font peser sur les industriels.

INOHA a toujours à cœur d'accompagner ses adhérents dans l'adaptation aux nouvelles pratiques que ce soit en terme juridique, commercial, digital, logistique...

C'est pour cette raison que, pour la première fois, votre Association a décidé de se pencher de façon pointue sur le sujet de la logistique et de la supply chain.

Cette étude, menée par des experts, a permis d'interviewer une trentaine d'acteurs de notre secteur, industriels, distributeurs, professionnels qui ont à gérer au quotidien les problématiques de supply chain.

En donnant à éclairer le futur, INOHA, via cette étude, doit permettre à ses adhérents d'anticiper les changements en cours afin de gagner en performance et efficacité.

Je suis persuadé que cette étude saura répondre à vos attentes et vous donner à voir les transformations à l'oeuvre.

Amicalement,

Jean-Luc GUERY
Président INOHA



ÉTUDE PROSPECTIVE SUPPLY CHAIN SOMMAIRE



Introduction

p.7



Executive summary

p.10



État des lieux

p.16



Évolution du marché

p.20

ÉTUDE PROSPECTIVE SUPPLY CHAIN

SOMMAIRE



Maturité Supply Chain

p.54



Organisation logistique

p.68



Les leviers pour maximiser sa rentabilité

p.74



Les enjeux de l'essor de la distribution omnicanal pour un Industriel p.86

ÉTUDE PROSPECTIVE SUPPLY CHAIN

SOMMAIRE



L'innovation

p.92



Ce que nous apprend le coronavirus

p.106

INTRODUCTION

La supply chain est au cœur de la stratégie pour répondre à l'évolution du marché et est de plus en plus au service du développement commercial.

Il s'agit en effet d'anticiper les besoins et d'être en mesure de délivrer le juste produit, là où il faut, lorsqu'il le faut, tout en assurant une maîtrise optimale des coûts et de la qualité. Cette notion de pilotage dépasse largement la seule gestion technique des flux.

Il s'agit en effet de bousculer les idées reçues afin de s'adapter à un monde qui change en établissant de solides coopérations avec l'ensemble des partenaires de la chaîne dans un esprit d'avantage concurrentiel partagé.

Pour tenter d'apporter des réponses aux questions qui se posent concrètement, Inoha, avec le soutien du cabinet LEON, a mené une étude prospective supply chain.

- Quelles sont les évolutions en cours et quelle supply chain mettre en place pour s'adapter aux mutations en cours et à venir ?
 - Quelle stratégie e-commerce adopter ?
 - Comment maîtriser les coûts logistiques dans ce contexte mouvant ?
 - Comment réagir et anticiper la prise en compte grandissante du respect de l'environnement ?
 - Comment aborder les sujets d'innovation ?
 - Que nous apprend la crise du coronavirus ?
- à destination des directeurs en charge de la supply chain des industriels du secteur.

DE PROFONDES MUTATIONS EN COURS

La crise du coronavirus ne fait qu'accélérer les mutations latentes dans le commerce et les rendre plus visibles.

L'inexorable essor du e-commerce rebat les cartes de la distribution de détail avec des impacts à plusieurs niveaux :

- Les retailers historiques font face à une concurrence qui les déstabilise fortement et menace même leur existence.
- Les canaux de distribution convergent et se combinent pour ne plus former qu'une offre globale orientée totalement vers l'excellence de l'expérience client.
- Les clients finaux accèdent à une information et à un choix qui modifie en profondeur leur comportement. Leur niveau d'exigence s'est brutalement élevé. En plus de la qualité des produits et du prix, ils attendent maintenant une offre de service dans le respectueuse de la société et de l'environnement.

La digitalisation de la supply chain promet de fournir la transparence qui faisait terriblement défaut jusqu'à maintenant, sur :

- La disponibilité des ressources et des capacités en amont, jusqu'aux fournisseurs de rang N.
- L'exécution des opérations tout au long de la chaîne de valeur.
- La visibilité des stocks et des commandes en cours.
- La réduction des délais de livraison.
- La réduction des coûts de transport et de stockage.
- La réduction des risques de rupture de stock.
- L'effet d'accroître considérablement la

vélocité de la supply chain et de gagner en réactivité, pour toujours mieux servir un consommateur toujours plus impatient et exigeant.

Les distributeurs se concentrent sur l'expérience qu'ils offrent à leurs clients

et demandent à leurs fournisseurs d'assurer une disponibilité produit et une logistique de détail. Ils imposent des conditions d'approvisionnements de plus en plus drastiques.

Si certains sont prêts à accompagner leurs fournisseurs dans leur montée en maturité, aucun n'accepte plus une performance supply chain médiocre.

La prise de conscience de la responsabilité sociale et environnementale

des consommateurs se traduit de plus en plus dans leurs comportements d'achat. Cela amène à déréférencer certaines gammes de produits et à bannir les pratiques les plus polluantes au profit d'autres plus vertueuses.

L'APPART, LE CONCEPT STORE DE LEROY MERLIN



Ouvert depuis la rentrée 2019, le concept store reconstitue 4 logements type du quartier du 17ème arrondissement de Paris. Sur 2 200 m² et 2 étages, les clients bénéficient de conseils quant à la personnalisation de leur appartement.

« **L'Appart** » se veut être comme un lieu de vie, de partage et d'échanges. Le groupe a décidé d'ouvrir son rez-de-chaussée aux différents acteurs locaux.

En effet, les 150 m² peuvent être réservés gratuitement pour y faire des conférences ou des ateliers sur des thématiques autour de l'habitat.

Au premier étage, 4 appartements de 22 à 60 m² au style haussmannien, contemporain, industriel ou encore classique sont représentés. Un moyen efficace pour les clients de « voir en vrai » l'aménagement d'une cuisine de 7 m² par exemple. Leroy Merlin a mis en avant des enseignes du groupe ADEO en mettant en avant les meubles de Tikeston et la ligne Calligaris.

Pour acheter les produits, il suffit aux clients de scanner le QR Code pour obtenir la référence et finaliser l'achat.

Leroy Merlin va plus loin en proposant aux clients de se rendre chez eux pour les accompagner directement sur leur lieu de vie. Une borne interactive est également disponible pour reconstituer une pièce et mettre en situation les 8 000 références produits.

Ainsi l'objectif est véritablement de montrer toutes les possibilités d'aménagement aux clients et de lui permettre de voir et de toucher les produits.

Pour proposer davantage de services, Leroy Merlin s'est entouré d'une dizaine de start-up. On retrouve la start-up « OK Service » et ses forfaits de bricolage, « Bob ! Dépannage » quant à elle, propose des réparations d'urgence ou encore « Quotatis » qui peut, entre autre, réaliser des projets simples comme la pose d'un ballon d'eau chaude. Mais aussi Magic

LE VIRAGE STRATÉGIQUE DE KINGFISHER



Le groupe Kingfisher a vu son chiffre d'affaires s'éroder en 2019 de 1,5 % (Adeo a progressé au même moment de 10,8 %). La France est pour beaucoup dans ces mauvais résultats avec une baisse de 3,2 % du CA des Castorama (-3,3 %) et Brico Dépôt (-3,1%).

Le nouveau plan stratégique "Powered by Kingfisher"

Lors de la communication de ses résultats le 17 juin 2020, Thierry Garnier, CEO de Kingfisher a annoncé un virage stratégique destiné à reconquérir les clients :

« Chacune de nos enseignes aura son positionnement et son plan d'action propres. Le Groupe soutiendra nos enseignes par sa taille et son expertise. C'est notre nouveau plan, Powered by Kingfisher ».

Il prend ainsi le contre-pied de celui mis en place par sa prédécesseure, Véronique Laury, écartée en mars 2019.

Le plan « One Kingfisher », lancé en 2016, n'avait pas donné les résultats escomptés.

Après plusieurs années de pertes de parts de marché, le groupe fait son mea culpa commercial « Nous sommes devenus trop complexes et nous nous sommes éloignés du client et des ventes ». Le mea culpa porte aussi sur la Supply Chain, « une grande partie des économies d'échelle ont été annulées par l'apparition de coûts supplémentaires, la liquidation des stocks et l'inefficacité de la chaîne logistique ».

Kingfisher a initié de nouvelles stratégies

Optimizing warehouse processes
preparation for click & collect and
home delivery

Review and simplify processes
fewer things better
Execute divestment of Russia

Review and simplify costs
including using learnings
from COVID-19

La pédagogie autour du « Bullwhip effect » (effet « coup de fouet ») a permis de diffuser auprès des professionnels l'impact du manque de communication entre les acteurs successifs de la chaîne logistique. La succession de passage de commande sans information complémentaire entre les fournisseurs et leurs clients sur X maillons amplifie les variations à chaque étage. Une variation, même faible, de la demande du client final peut provoquer des à-coups difficiles à gérer, occasionnant successivement ruptures et sur stock le long de la chaîne.

Le jeu de la bière auxquels de nombreux responsables logistiques ont pu participer permet d'expérimenter concrètement cette situation, en interdisant dans une première session toute communication entre les maillons de la chaîne. Une deuxième session illustre l'efficacité de la communication et la transparence, dans l'intérêt de tous les acteurs, et au bénéfice du client final.

À la fin de la session, les participants ont pu échanger sur les bonnes pratiques à adopter pour éviter ce phénomène.

Dans les faits, cette collaboration peut prendre plusieurs formes et son efficacité est parfois compromise par des biais humains et organisationnels.

Les distributeurs ont intérêt à partager leur stratégie avec les fournisseurs car elle ne peut être mise en œuvre sans eux. Par exemple, la réduction ou la fiabilisation des délais de livraison ne peut être un projet mené sans les industriels au début de la chaîne. Certaines enseignes l'ont parfaitement compris et communiquent pro activement auprès de leur éco système. Cette communication prend notamment la forme de conventions annuelles où sont conviés les fournisseurs pour présenter les axes stratégiques et les projets qui seront priorisés dans l'année à venir. Cette communication doit ensuite être relayée tout au long de l'année par les chefs de produit et les acheteurs.

Certes, parmi ces derniers, tous n'ont pas la culture de la collaboration et du partage d'information.



PRÉVISION COLLABORATIVE DE LA DEMANDE

Pourquoi il est nécessaire d'investir dans la prévision de la demande ?

Dans le contexte concurrentiel aigu qui est celui du bricolage et de l'habitat aujourd'hui, l'exigence des distributeurs vis à vis de la disponibilité produit va s'accroître. Les enseignes annoncent que cette tendance va se traduire par un exigence croissante sur la qualité des prévisions.

Il ne sera pas demandé aux industriels de deviner l'avenir. En revanche il ne sera plus possible de se contenter de reconduire les volumes de l'exercice précédent en les ajustant à la marge car les marchés sont régulièrement chahutés et les années ne se ressemblent plus.

Les fournisseurs devront prendre leur part dans un process conjoint, ce qui implique un important saut de maturité pour nombre d'entre eux.

Il est prévu que cette demande de collaboration accrue soit intégrée dans les contrats, ce qui devrait se faire effectivement dans les années à venir.

Toute prévision est fausse par essence.

Qu'est ce alors qu'une bonne prévision ?

La réponse est une prévision utile, qui permet de prendre de bonnes décisions. La prévision n'est pas une fin en soi. Elle est nécessaire à tout exercice de planification, d'approvisionnement et plus généralement de pilotage de stock.

Responsabilité de la prévision

S'il faut choisir un sujet pour illustrer le besoin de collaboration au sein de la Supply Chain, le thème de la prévision de la demande est tout trouvé.

En effet, La question de la responsabilité de la prévision de la demande entre le fournisseur et le distributeur reste non tranchée. Le premier connaît les produits de sa marque propre et en assure le marketing. Le deuxième est plus proche du client final et dispose des données de sorties caisse.






Le cas de la MDD est finalement le seul où un consensus se dégage. Le distributeur reconnaît alors sa pleine responsabilité puisqu'il ne confie que la fabrication

Quel est le rôle du fournisseur ?
Pourquoi la prévision est-elle importante ?
Comment la prévision est-elle réalisée ?
Quels sont les enjeux de la prévision collaborative ?
Comment la prévision collaborative est-elle mise en œuvre ?

LES DIFFÉRENTS TYPES DE FLUX LOGISTIQUES À DESTINATION DES MAGASINS PHYSIQUES DE LA GSB

Les schémas de livraison évoluent avec les stratégies logistiques des enseignes. Poussées par la recherche d'optimisation des flux, celles-ci repoussent non seulement les stocks mais aussi la préparation des commandes par magasin vers leurs fournisseurs, tout en cherchant à massifier les flux de transport.

Cette tendance est une opportunité pour les industriels cherchant à se démarquer de la concurrence pour augmenter la valeur ajoutée de ce qu'elles leur fournissent avec une capacité logistique élevée.

	Description	Commentaire	Tendance
Via entrepôt de l'enseigne	L'enseigne stocke les produits dans son propre entrepôt et se charge du réassort de ses magasins	Les enseignes délaissent ce schéma en déléguant la totalité du stockage à leurs fournisseurs	
Direct magasin	Chaque magasin exprime ses commandes et est livré directement par le fournisseur	Ce schéma est préféré par les magasins car il leur offre le plus d'indépendance et le délai le plus court, mais la logique est à la centralisation des flux dans une logique d'optimisation	
Cross dock non alloti	Les flux transitent par une plateforme de l'enseigne où sont constituées les palettes à expédier vers les magasins	Les enseignes développent leurs plateformes de cross dock qui présentent l'avantage d'optimiser les flux tout en évitant de porter les stocks	
Cross dock alloti			
Entrepôt fournisseur			

La pandémie s'est traduite immédiatement par une chute spectaculaire absolument sans précédent du chiffre d'affaire des points de vente physique pendant que les consommateurs se rabattaient par la force des choses sur le e-commerce. Ce report forcé s'est accompagné d'une mutation choisie vers des choix de consommation plus responsables, confirmant la prégnance de la conscience sociale et environnementale croissante des consommateurs.

Quelques chiffres qui illustrent l'impact de la crise du coronavirus sur la distribution

- 2,5 millions de nouveaux clients pour l'online
- 7 % de primo-consommateurs pour le drive
- 79 % des consommateurs souhaitent acheter des produits locaux aussi souvent que possible
- 26 % d'augmentation sur les ventes du bio
- Gain de 0,3 % de part de marché pour les enseignes de proximité
- 87 % des français attendent des mesures de solidarité de la part de la grande distribution

Source : Kantar

L'impact

La

chiffre

com

en

et

pe

privilegié le digital et encore mieux, l'omnicanal.

Cela nous apprend qu'à l'avenir les exigences du consommateur seront susceptibles d'évoluer très vite et les distributeurs devront sans cesse batailler pour s'y adapter et défendre leur image de marque.

L'analyse de la crise financière de 2008 montre que les leaders de l'expérience client ont connu un ralentissement moins important, ont rebondi plus rapidement et ont réalisé à long terme un rendement total pour les actionnaires trois fois supérieur à la moyenne du marché (source McKinsey).



inoha
LES INDUSTRIELS DU NOUVEL HABITAT

INOHA - Les Industriels du Nouvel Habitat
10 rue de Sèze 75009 PARIS
01 53 42 36 42
inoha.org

LEON
Logistics & e-business

LEON - Logistics & e-business
26-28 rue de Londres 75009 PARIS
01 78 42 35 42
leonlogistic.com

Ces données sont issues de l'étude réalisée par INOHA et LEON.
Copyright.: Si vous utilisez les informations contenus dans ce document, nous vous remercions de bien vouloir citer la source indiquée pour chaque information.

