

# Deloitte.



**COVID-19**

## L'avenir plus agile du transport de marchandises

Orchestrer des réseaux de transport et de logistique agiles et adaptables en temps de reprise et pour l'avenir

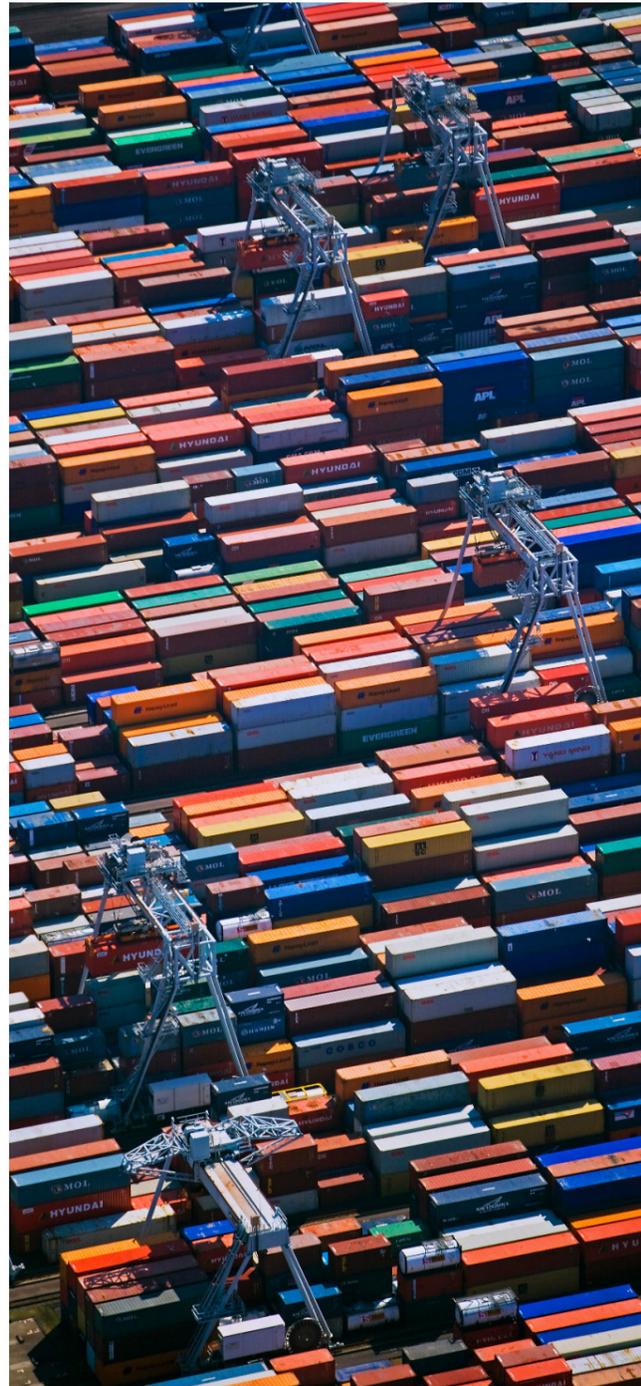
# Introduction

La crise de la COVID-19 a porté un coup dur au secteur mondial du transport et de la logistique, mais il n'a pas été fatal. L'Organisation mondiale du commerce prévoit que les volumes de commerce mondial pourraient afficher un recul allant jusqu'à 32 % en 2020, avant de se redresser en 2021 et en 2022<sup>1</sup>. Les recherches de Deloitte indiquent que les revenus du secteur en Amérique du Nord pourraient diminuer de 15 à 30 % cette année, tandis que le bénéfice d'exploitation pourrait diminuer de 25 à 40 %<sup>2</sup>. Au Canada, le PIB du transport maritime, ferroviaire et routier devrait diminuer pour passer de 142 milliards de dollars en 2019 à 124 milliards de dollars, voire aussi bas que 97 milliards de dollars, en 2020<sup>3</sup>.

Partout dans le monde, les sociétés de transport et de logistique font face à des défis importants en raison de la pandémie, ainsi que des mesures de confinement et du ralentissement économique qui en ont découlé. Le transport ferroviaire a été particulièrement touché par la baisse de la demande globale pour les marchandises en vrac, tandis que le secteur du camionnage a été moins touché. La décision de maintenir la frontière canado-américaine ouverte au commerce a grandement aidé à cet égard, tout comme les changements de comportement des consommateurs et l'adoption accélérée du commerce électronique.

À mesure que les pays lèvent les restrictions, rouvrent leur économie et prennent des mesures pour favoriser la reprise, le secteur mondial du transport doit évoluer pour s'adapter aux répercussions à long terme de la COVID-19 sur les consommateurs et sur les chaînes d'approvisionnement. Les consommateurs magasinent de plus en plus en ligne, et leurs attentes à l'égard de la livraison ne cessent de grandir. Les chaînes d'approvisionnement se transforment en réseaux d'approvisionnement, car les organisations cherchent des moyens de s'assurer que les biens continuent de circuler malgré les interruptions liées à la COVID-19, tout en augmentant leur résilience en cas de perturbations futures. Par conséquent, les sociétés de transport se doivent plus que jamais d'accroître leur agilité et leur souplesse, tout en se présentant comme un partenaire essentiel des réseaux d'approvisionnement qui se créent.

Dans le présent rapport, nous explorons certaines tendances qui refaçonnent la façon dont les sociétés de transport et de logistique répondent aux besoins des consommateurs et des chaînes d'approvisionnement. Nous examinons également comment ces entreprises doivent s'adapter et accroître leur agilité pour satisfaire les besoins du secteur, en se concentrant moins sur le contrôle et davantage sur l'orchestration.



# Les tendances qui façonnent la prochaine normalité des fournisseurs de transport et de logistique : les changements de comportement des consommateurs

Lorsque les autorités ont imposé le confinement et fermé les bureaux, les magasins et les autres lieux publics, nos façons de vivre, de travailler et de faire des achats ont été soudainement bouleversées. De nombreux consommateurs canadiens continuent de travailler à partir de la maison, mais certains travaillent moins d'heures ou sont toujours sans emploi. Ils font preuve de prudence dans leurs dépenses discrétionnaires et se concentrent sur les produits de première nécessité. Ils sont également préoccupés par leur santé et leur sécurité et celles de leur famille. Par conséquent, les consommateurs changent ce qu'ils achètent et comment ils l'achètent, et ces changements de comportement ont une incidence importante sur le secteur du transport.

## Les dépenses des consommateurs sont réorientées vers les produits de première nécessité

Les priorités des consommateurs concernant les dépenses ont rapidement changé lorsque la crise de la COVID-19 a frappé et que les autorités ont mis en place des mesures. Selon l'Outil de suivi de la situation des consommateurs de Deloitte, les consommateurs canadiens prévoient de dépenser 27 % de plus en épicerie et 13 % de plus en articles ménagers courants au cours des quatre prochaines semaines, tandis qu'ils s'attendent à dépenser moins pour des achats discrétionnaires comme les vêtements et les chaussures (baisse de 21 %), les appareils électroniques (baisse de 22 %) et le mobilier (baisse de 30 %)<sup>4</sup>. Bon nombre de ces changements dans les habitudes de dépenses sont probablement temporaires, reflétant la prudence adoptée en temps de grande incertitude; à mesure que les conditions s'amélioreront et que les consommateurs reprendront confiance, les dépenses discrétionnaires devraient reprendre dans certaines catégories. Toutefois, les changements pourraient être plus permanents dans d'autres catégories.

## Le magasinage en ligne s'intensifie

Bien que les dépenses en ligne des Canadiens augmentent depuis longtemps, la COVID-19 a considérablement accentué la tendance. Les consommateurs de tous âges se sont tournés vers les détaillants en ligne pour les produits de première nécessité comme pour les articles discrétionnaires pendant la crise.

Soixante-cinq pour cent des consommateurs canadiens affirment avoir l'intention d'acheter leurs livres principalement ou

exclusivement en ligne dans l'avenir; on constate une tendance semblable pour les appareils électroniques (58 %), la nourriture de restaurant (51 %) ainsi que les vêtements et les chaussures (51 %)<sup>5</sup>. Il s'agit d'une hausse marquée par rapport à la période précédant la pandémie, alors que les Canadiens étaient moins susceptibles de faire leurs achats en ligne pour les vêtements (42 %), les livres (34 %) ou les appareils électroniques (32 %)<sup>6</sup>.

L'adoption fulgurante du commerce électronique par les Canadiens pourrait perdurer lorsque la pandémie s'essouffera. Celle-ci semble avoir condensé des années de croissance attendue du magasinage en ligne des Canadiens en quelques semaines, ce qui a porté le commerce électronique au Canada à un niveau semblable à celui constaté en Europe et en Asie. « Nous sommes pratiquement passés au niveau prévu pour 2030 du jour au lendemain », a commenté Craig Miller, chef des produits chez Spotify, dans une récente entrevue<sup>7</sup>. Lorsque Sobeys, la chaîne d'épicerie d'Empire Co., se préparait à lancer son service de commerce électronique nommé Voilà en juin, elle s'attendait à ce que la demande soit trois fois plus élevée que ses attentes initiales<sup>8</sup>.

Pour le secteur du transport et de la logistique, l'adoption accélérée du commerce électronique se traduit par des volumes accrus de colis que les entreprises doivent livrer aux consommateurs et par une pression accrue sur la performance de la livraison au dernier kilomètre.

## Le dernier kilomètre est crucial, et les attentes grandissent

Lorsque les Canadiens se sont confinés et ont commencé à suivre les directives de distanciation physique, leur besoin de services de livraison au dernier kilomètre rapides et efficaces a augmenté, d'autant plus qu'ils se sont tournés vers la livraison à domicile pour une multitude de produits, que ce soit l'épicerie, les repas de restaurant ou le mobilier et les fournitures nécessaires pour leur nouveau bureau à la maison. Pour les consommateurs qui ne pouvaient ou ne voulaient pas sortir de la maison, les entreprises de livraison au dernier kilomètre ont été vitales.

Mais cela ne signifie pas qu'ils n'ont pas d'attentes élevées envers les fournisseurs de livraison au dernier kilomètre. Avant même le début de la pandémie, une étude de Deloitte a révélé que les consommateurs passaient plus de commandes, et plus souvent, exigeaient plus d'options de livraison et s'attendaient à une

expédition rapide et gratuite<sup>9</sup>. Les consommateurs comptent actuellement sur la livraison à domicile, mais, à mesure que les restrictions s'assoupliront et que l'économie rouvrira, il est probable qu'ils voudront de nouveau que leurs achats soient expédiés à leur magasin local ou dans un casier par l'entremise d'un service « cliquer et ramasser » ou encore réserver leurs articles en ligne pour un ramassage en magasin.

#### S'adapter à la hausse de la livraison au dernier kilomètre

Les entreprises se sont empressées de s'adapter aux changements de comportement des consommateurs et à la hausse spectaculaire des activités de livraison au dernier kilomètre dans le contexte de la COVID-19. Par exemple, Walmart, géant du commerce de détail, a lancé la livraison express, un service de livraison en deux heures qui mise sur les magasins et le réseau logistique existants pour assurer la livraison rapide des articles aux consommateurs<sup>10</sup>.

OneRail, une plateforme de gestion et d'exécution de livraison au dernier kilomètre dont le siège social est situé à Orlando, en Floride, a lancé son nouveau service QuickStart pour aider les détaillants à accroître leur capacité de livraison au dernier kilomètre afin de répondre à la demande accrue en raison de la COVID-19. Lorsqu'une commande à livrer est reçue, OneRail en détermine la taille et l'attribue à l'un de ses quelque 75 000 messagers, la répartition étant déterminée par l'entremise de la solution infonuagique de l'entreprise en fonction de la distance, de la capacité, du poids et du délai de livraison<sup>11</sup>.

Frayt, une entreprise établie à Cincinnati, en Ohio, a élargi son réseau de livraison pour offrir la livraison de biens en une heure pour aider les entreprises à expédier leurs produits à leurs clients. La plateforme d'expédition et de livraison sur demande de Frayt lie directement les expéditeurs et les livreurs, de sorte que les entreprises peuvent habituellement trouver un livreur pour leur colis en moins d'une heure, ce qui est idéal pour répondre aux attentes élevées des clients<sup>12</sup>.

#### Devant l'augmentation des coûts et de la complexité, les sociétés de transport et de logistique cherchent à innover

Les changements de comportement des consommateurs et leurs attentes accrues surviennent à une période où les sociétés de transport et de logistique doivent déjà composer avec la complexité des chaînes d'approvisionnement et la hausse des coûts en raison de la pandémie.

Les mesures de confinement et la fermeture des frontières en raison de la COVID-19 ont causé des dommages considérables aux chaînes d'approvisionnement mondiales, exposant ainsi leur fragilité. À mesure que les fabricants et les distributeurs s'adaptent aux réalités de l'exploitation en période d'incertitude, le modèle de chaîne d'approvisionnement linéaire et particulièrement efficace d'avant la pandémie laisse place à des réseaux d'approvisionnement plus complexes, souples et pluridimensionnels. Pour les sociétés de transport, cela signifie qu'il est possible que les biens doivent être ramassés à plusieurs endroits plutôt qu'un seul, ce qui augmente le délai et le coût associés à la livraison aux clients.

En même temps, les sociétés de transport et de logistique doivent également intégrer de nouveaux protocoles de nettoyage rigoureux pour protéger la santé et la sécurité des employés et des clients. Les véhicules de livraison doivent être nettoyés en profondeur avant et après chaque cycle de livraison quotidien, il faut fournir des masques et des gants aux livreurs, et des technologies et des pratiques sans contact ont dû être mises en place rapidement. Il faut en outre surveiller les sous-traitants indépendants pour s'assurer qu'ils respectent également les nouveaux protocoles, ce qui n'est pas chose facile. Bien que ces

nouvelles mesures soient essentielles dans le contexte actuel, et le seront dans un avenir prévisible, elles entraînent de nouveaux coûts et des défis opérationnels dans le secteur.

L'entretien des parcs de véhicules devient également plus difficile pour les sociétés de transport et de logistique. Les volumes accrus de colis liés au commerce électronique et les besoins grandissants de livraison au dernier kilomètre font en sorte que l'utilisation des véhicules de livraison au dernier kilomètre demeure élevée, et les temps d'arrêt servent souvent à nettoyer et à désinfecter les véhicules. Entre-temps, d'autres équipements, mal adaptés à la livraison urbaine, sont inutilisés. L'entretien est certainement important, mais il demeure difficile de trouver le temps de le faire, ce qui contribue ultimement à la hausse des coûts liés aux parcs de véhicules pour les entreprises du secteur.

Comme la livraison au dernier kilomètre représente environ 40 % de tous les coûts de logistique, il n'est pas étonnant que de nombreuses entreprises recherchent d'autres solutions. L'une de ces solutions est l'établissement d'un plus grand nombre de points de livraison dans les centres urbains, c'est à dire de nouveaux points de ramassage ou des centres d'approvisionnement afin que les livreurs puissent ramasser les colis plus près du domicile des clients et n'aient pas à retourner à des centres de distribution plus grands et plus centralisés. Certaines entreprises envisagent même l'utilisation de drones; Drone Delivery Canada, par exemple, prévoit utiliser des drones de fret pour livrer de l'équipement de protection individuelle, des trousseaux de test de dépistage et d'autre matériel à la Première Nation de Beausoleil de l'Ontario, qui se trouve sur l'île aux Chrétiens, dans la baie Georgienne<sup>13</sup>.

# Se préparer pour l'avenir : changements aux chaînes d'approvisionnement d'entreprise

Alors que l'évolution des comportements et des attentes des consommateurs joue un rôle important dans la redéfinition de l'avenir du secteur du transport, les chaînes d'approvisionnement subissent aussi d'importants changements en raison de la crise de la COVID-19. Pour Deloitte, cinq changements fondamentaux aux chaînes d'approvisionnement sont en cours et auront une incidence sur les sociétés de transport et de logistique à l'échelle mondiale. Ces organisations devront impérativement comprendre les changements et s'y adapter pour se renouveler et prospérer au cours des années à venir.

## 1. La résilience plutôt que l'efficacité

Avant la COVID-19, les secteurs et les entreprises se concentraient principalement sur l'efficacité, la rapidité et la fiabilité de leurs chaînes d'approvisionnement. Les risques liés à la chaîne d'approvisionnement ne retenaient pas tellement l'attention à une époque où les biens traversaient facilement les océans et les continents, mais la pandémie a frappé et a donné une dure leçon en montrant que les chaînes d'approvisionnement mondiales pouvaient rapidement être perturbées, ralenties et même interrompues.

L'expérience amène les entreprises à repenser leur approche de la chaîne d'approvisionnement et à commencer à gérer les risques avec la même rigueur qu'elles s'imposent pour leurs risques liés aux finances, à l'exploitation, à la cybersécurité et à la responsabilité sociale. Plutôt que de se concentrer sur les chaînes d'approvisionnement uniquement lorsqu'un maillon se brise, les entreprises géreront de plus en plus les chaînes d'approvisionnement et les risques qui y sont associés au moyen d'approches agiles et intégrées et de processus continus de planification et d'exécution. La résilience d'une chaîne d'approvisionnement et sa capacité à s'adapter aux interruptions et aux obstacles inattendus auront autant d'importance que son efficacité globale.

L'attention accrue accordée à la résilience de la chaîne d'approvisionnement aura une incidence sur les sociétés de transport et de logistique de nombreuses façons. La santé et la sécurité des employés occuperont une place encore plus importante afin de protéger les chauffeurs et d'éviter de briser un maillon essentiel de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises du secteur pourraient être appelées à servir de « tampon » de la chaîne d'approvisionnement en aidant les fabricants et les distributeurs à gérer ou à repositionner les stocks plus près des consommateurs finaux. En outre, les

expéditeurs de tous les niveaux devront réévaluer leurs modèles d'exploitation et d'autres options alors qu'ils réfléchiront aux exigences liées à la résilience de la chaîne d'approvisionnement: interruptions, retards et hausse des tarifs figureront parmi les enjeux à examiner.

## 2. Les chaînes délaissées au profit des réseaux

En plus de nous faire voir à quelle vitesse les chaînes d'approvisionnement modernes peuvent être perturbées, la crise de la COVID-19 nous a montré le danger pour les entreprises de dépendre de chaînes d'approvisionnement linéaires. La fermeture d'une seule usine, d'un seul port ou d'un seul centre de distribution peut désorganiser complètement une chaîne d'approvisionnement. C'est pourquoi des organisations de tous les points de la chaîne diversifient leurs sources d'approvisionnement pour veiller à ce que l'accès aux biens se poursuive même si un ou des fournisseurs – ou un de leurs fournisseurs – ne sont plus disponibles.

Par conséquent, les chaînes d'approvisionnement linéaires sont délaissées au profit de réseaux d'approvisionnement multinodaux dynamiques qui offrent une visibilité et une réactivité améliorées. Ces réseaux d'approvisionnement favorisent une circulation diligente du matériel, de l'argent et des données, ce qui permet aux participants des réseaux de mieux harmoniser l'offre et la demande, tout en tenant compte des contraintes des réseaux actuels. Cependant, cette agilité entraîne une complexité accrue; les organisations doivent collaborer et synchroniser leurs activités et leurs flux d'information pour optimiser le réseau.

Le passage des chaînes d'approvisionnement linéaires à des réseaux d'approvisionnement multidimensionnels a des répercussions importantes sur les secteurs du transport des marchandises, du transport et de la logistique, à commencer par la manière dont ils sont gérés. Les entreprises devront

faire tomber les barrières statiques traditionnelles et adopter la nature dynamique et chaotique du réseau. Ressemblant davantage à une ruche qu'à une chaîne de production, le réseau d'approvisionnement adapte chaque jour ses activités en fonction de la demande. La planification et l'exécution d'activités intégrées seront essentielles et nécessiteront des communications constantes avec les fournisseurs, les partenaires de transport et les clients de l'ensemble du réseau. Plutôt que de mettre l'accent sur le contrôle des coûts, les sociétés de transport devront se concentrer sur la manière de gérer leurs investissements le plus rentablement possible. En outre, les entreprises devront investir davantage dans la visibilité et la schématisation afin de mieux comprendre les différents acteurs du réseau d'approvisionnement, y compris les fournisseurs de niveaux inférieurs. Il est certainement possible de faire mieux : un rapport publié par Geodis en 2017 indiquait que seulement 6 % des entreprises interrogées avaient une vue d'ensemble de leurs chaînes d'approvisionnement<sup>14</sup>.

Au départ, le passage aux réseaux d'approvisionnement entraînera probablement des contraintes accrues de capacité, puisqu'il y aura une hausse de la demande pour de l'espace d'entreposage simultanément à une possible réduction du personnel et des heures d'ouverture dans les entrepôts pour compenser les difficultés financières causées par la COVID-19. De plus, comme des annulations et d'autres perturbations pourraient nuire à la fiabilité des calendriers, les sociétés de transport et de logistique devront tenir compte de ces facteurs dans leur planification et mettre en place des plans d'urgence.

### 3. Les réseaux d'approvisionnement locaux et régionaux suscitent davantage l'intérêt

Les perturbations des chaînes d'approvisionnement causées par la COVID-19 ont forcé les entreprises et les organisations gouvernementales à remettre en question leur capacité à s'approvisionner auprès de fournisseurs éloignés, y compris à assurer la sécurité et l'expédition des produits, et à envisager de s'approvisionner plus près de l'endroit où elles sont établies, si possible. Aucune chaîne d'approvisionnement n'est toutefois à l'abri du risque de perturbation. Par exemple, le zoo de Calgary, en Alberta, fait actuellement face à un défi important d'approvisionnement en bambou frais dont il a besoin pour nourrir ses deux pandas géants, la pandémie ayant causé une interruption dans les chaînes d'approvisionnement normales. Bien que le zoo ait réussi à s'approvisionner localement pour un certain temps, cette source s'épuise<sup>15</sup>.

La crise du coronavirus n'est pas le seul facteur à alimenter la tendance vers l'approvisionnement local. Les accords commerciaux, la réglementation changeante à l'échelle mondiale et les bouleversements géopolitiques ont également contribué à accélérer la délocalisation intérieure ou à proximité, et les pays cherchent de plus en plus à bâtir des réseaux d'approvisionnement « patriotiques » pour les produits essentiels. Une vue de l'ensemble

du réseau d'approvisionnement, de bout en bout, est essentielle pour permettre aux organisations de repérer les vulnérabilités du réseau et d'établir la résilience géographique de ce réseau.

Pour le secteur du transport de marchandises, le recours accru à des réseaux d'approvisionnement locaux, régionaux ou nationaux sera plus complexe et entraînera des frais supplémentaires. À mesure que le nombre de centres ou de lieux d'approvisionnement augmentera, l'efficacité du réseau d'approvisionnement diminuera et les coûts augmenteront, puisqu'une plus grande distance devra souvent être parcourue pour exécuter les commandes. Les entreprises devront adapter la taille de leurs flottes à un environnement où les déplacements sur de courtes distances seront plus fréquents et où la consolidation des commandes sera moins courante.

### 4. La numérisation : essentielle pour les activités du réseau en période de pointe

À mesure que les chaînes d'approvisionnement mondiales évolueront pour devenir des réseaux d'approvisionnement locaux, régionaux, nationaux – ou toujours mondiaux –, les technologies numériques joueront un rôle de plus en plus important pour aider les sociétés de transport et de logistique à s'y retrouver dans les nouveaux écosystèmes complexes. Au début de la crise de la COVID-19, les entreprises qui avaient investi dans des systèmes de schématisation numérique de la chaîne d'approvisionnement étaient mieux positionnées pour prendre des décisions préventives stratégiques, puisqu'elles étaient mieux outillées pour repérer les emplacements, les fournisseurs ou même les composants les plus à risque.

Grâce à des capteurs, à des appareils à balayage, à des dispositifs connectés à l'Internet des objets, à la technologie mobile 5G, aux communications satellites ainsi qu'à l'informatique en périphérie et en nuage, les sociétés de transport et de logistique et leurs clients peuvent avoir une vue d'ensemble en temps réel du réseau d'approvisionnement. Cela facilite la résilience du réseau sans que les organisations aient à réserver des ressources pour avoir des stocks disponibles sous la main par précaution ou à mettre en place d'autres mesures d'atténuation physique. Par ailleurs, les organisations peuvent déployer l'analytique avancée, l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine pour envisager l'avenir, tester des scénarios ainsi que prévoir et résoudre les problèmes les plus complexes pouvant toucher la chaîne d'approvisionnement avant qu'ils ne surviennent.

Pour les sociétés de transport des marchandises, de transport et de logistique, les investissements additionnels dans les technologies numériques seront essentiels pour que leurs réseaux d'approvisionnement et elles-mêmes fonctionnent à leur efficacité maximale. Les entreprises doivent investir de façon importante dans les technologies intégrées qui rehaussent la collecte, l'analyse et la communication de l'information. Il peut s'agir de systèmes traditionnels, comme des progiciels de gestion intégrés (PGI), des

systèmes de gestion du transport et des systèmes de gestion de l'entrepôt, ainsi que de nouvelles plateformes d'analytique et de visibilité. La clé consiste à implanter autant que possible ces systèmes chez les fournisseurs, les partenaires et les clients. Il est fortement recommandé d'apprendre à élaborer des scénarios et à recourir à l'analytique prévisionnelle. La [technologie de jumeau](#)

[numérique](#) peut aider les organisations à gérer la complexité des réseaux d'approvisionnement, à surveiller les envois et les actifs et à modéliser les répercussions des changements en temps réel, ce qui permet par la suite aux entreprises de repérer et d'atténuer les problèmes potentiels avant qu'ils ne surviennent en situation réelle.

### Jumeaux numériques

Un jumeau numérique est une simulation numérique des systèmes physiques, des actifs ou des processus. Souvent combinés à l'Internet des objets, les jumeaux numériques s'appuient sur la science des données et sur l'apprentissage machine pour fournir des perspectives et optimiser les mesures prises en situation réelle.



# Orchestrer les réseaux dans la prochaine normalité

## 5. Recours accru à l'automatisation pour contrôler les coûts et améliorer la productivité

Pour contrôler les coûts et stimuler la productivité alors que les réseaux d'approvisionnement deviennent de plus en plus complexes, les secteurs du transport de marchandises, du transport et de la logistique verront davantage d'investissements dans les technologies d'automatisation. L'automatisation est également perçue comme un moyen d'assurer un flux constant de marchandises, de biens de consommation et de produits essentiels dans un contexte où la pandémie de coronavirus pourrait soudainement se propager au sein d'une main-d'œuvre humaine.

Dans certains cas, l'automatisation peut être déployée pour remplacer entièrement la main-d'œuvre humaine, notamment par des robots, des véhicules autonomes et des drones. Dans d'autres situations, les technologies d'automatisation peuvent être utilisées pour accroître le rendement de l'humain, que ce soit grâce à des outils de réalité virtuelle ou augmentée ou à l'automatisation robotisée des processus. Certaines organisations, surtout celles qui se spécialisent dans le commerce électronique, que ce soit dans l'exécution des commandes ou la distribution des produits, se tournent vers des robots collaboratifs, appelés « cobots », pour

rehausser l'efficacité des entrepôts et combler les lacunes dans la main d'œuvre. Ces cobots aident les travailleurs humains à exécuter leurs tâches. Il peut notamment s'agir d'une transpalette robotisée qui suit un travailleur dans l'entrepôt<sup>16</sup>.

L'évolution vers une utilisation accrue de l'automatisation était déjà bien amorcée avant le début de la pandémie. À la fin de 2018, par exemple, UPS a annoncé son projet de construction d'installations d'envergure à Caledon, en Ontario, dans le but de desservir la région du Grand Toronto. Ces installations d'environ 79 000 m<sup>2</sup> (850 000 pi<sup>2</sup>) seront entièrement automatisées et pourront trier jusqu'à 35 000 colis à l'heure<sup>17</sup>.

Bien que les entreprises du secteur du transport de marchandises n'aient pas toutes la volonté ou la capacité d'effectuer des investissements comparables à UPS avec ses nouvelles installations à Caledon, chaque organisation devrait explorer comment elle pourrait améliorer l'efficacité et la résilience de ses activités. Des processus peuvent-ils être automatisés? Est-il possible d'introduire des robots ou des cobots dans les entrepôts? Les drones sont-ils une solution de rechange envisageable pour certaines livraisons?

La phase de reprise qui suivra la crise de la COVID-19 comportera son lot de difficultés. Les entreprises devront composer avec l'incertitude persistante et seront constamment préoccupées par la santé et la sécurité de leurs employés et de leurs clients. Les chaînes d'approvisionnement mondiales et les réseaux d'approvisionnement de proximité qui se sont formés plus récemment auront besoin de temps pour redémarrer dans un environnement marqué par des perturbations de l'offre et de la demande.

Les sociétés de transport et de logistique devront devenir des organisations plus souples et réactives pour s'adapter aux nouvelles pratiques et approches et aux nouveaux processus afin d'aider leurs clients à livrer leurs produits aux consommateurs finaux. Les approches descendantes de contrôle, qui étaient utilisées avant la pandémie, ne conviennent plus en raison des défis liés à la reprise et à la prochaine normalité. Celles qui exerçaient un contrôle rigide sur leurs chaînes d'approvisionnement devront plutôt orchestrer parfaitement les nombreuses variables de leurs réseaux d'approvisionnement, tant à l'échelle des fonctions que des entreprises. Comment les sociétés de transport de marchandises peuvent-elles passer du contrôle à l'orchestration<sup>18</sup>? Elles devront surveiller les signaux de la demande, améliorer leur capacité à réagir aux fluctuations de l'offre et de la demande et mettre sur pied une « tour de contrôle » afin d'assurer une visibilité globale.

### Identifier les signaux de la demande qui aideront à prendre le pouls du marché et à réagir intelligemment

La crise actuelle prendra fin un jour, mais il est peu probable qu'elle se termine uniformément partout dans le monde. Les organisations résilientes devront planifier et gérer la reprise et ce qui suivra en examinant de près les signaux du marché et en surveillant les principaux indicateurs. Le sentiment des consommateurs, les ventes au détail, les marchés à terme de marchandises et les indices des directeurs des achats sont des indicateurs fiables. Les entreprises devraient également rester à l'affût de l'humeur des clients, de la rétroaction des fournisseurs, des indices de fret, de la capacité de fabrication et d'autres indicateurs afin d'obtenir des perspectives sur ce que pourrait leur réserver l'avenir, et planifier en conséquence.

### Améliorer les capacités de déploiement dynamique des stocks

Habituellement, les clients sont approvisionnés à partir d'un centre de distribution principal, dont les niveaux des stocks sont déterminés en fonction de la demande historique. Cependant, l'offre et la demande actuelles sont très volatiles, et des

déséquilibres des stocks pourraient survenir. Par conséquent, les sociétés de transport et de logistique doivent ajuster leurs activités afin d'être en mesure de réagir rapidement et efficacement s'il faut utiliser des stocks situés dans un nouvel emplacement.

### Mettre en œuvre des tours de contrôle afin d'améliorer la visibilité

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la visibilité sera essentielle à la gestion tout au long de la reprise et par la suite. La visibilité permettra aux sociétés de transport et de logistique d'obtenir en temps opportun des informations de grande qualité qui sont indispensables pour prendre des décisions avec confiance.

Elles doivent envisager la mise en œuvre de tours de contrôle qui, tout comme les tours de contrôle de la circulation aérienne, assureront la visibilité des données au bon moment, des alertes et des renseignements prescriptifs, de même qu'une exécution autonome. Les tours de contrôle de classe mondiale reposeront sur l'intelligence artificielle, l'apprentissage machine ainsi que l'analytique avancée et seront intégrées aux principaux processus d'affaires. Voici quelques exemples :

- **Tour de contrôle des risques liés au réseau d'approvisionnement** : identifie les fournisseurs ou les marchandises qui présentent un risque élevé au sein du réseau d'approvisionnement, et permet aux sociétés de visualiser les indicateurs de rendement clés, les goulots d'étranglement et les baisses de rendement.
- **Tour de contrôle de la logistique** : fournit une visibilité des niveaux de stocks et de l'ensemble du réseau logistique, notamment les carnets de commandes, les retards prévus en raison de problèmes aux ports ou aux frontières, et les contraintes de capacité. Cette visibilité permet aux organisations de simplifier les flux de matières premières et d'améliorer le service à la clientèle.
- **Tour de contrôle du service à la clientèle** : fournit une visibilité en temps réel de l'état d'exécution des commandes des clients et des occasions d'amélioration des niveaux de service, et permet d'améliorer l'efficacité des communications avec les clients en ce qui a trait à la disponibilité des produits et aux délais de livraison.

# Cinq points à retenir pour les fournisseurs de services de transport et de logistique

## 1. Devenez un partenaire plutôt qu'un simple fournisseur.

La gestion des répercussions de la COVID-19 peut s'avérer très difficile pour vos clients et pour les clients de vos clients. Les sociétés de transport et de logistique doivent profiter de cette occasion pour se positionner à titre de véritables partenaires d'affaires plutôt que de simples fournisseurs de services transportant des biens d'un emplacement à un autre. Les organisations doivent intégrer leurs activités à celles de leurs clients et fournir des solutions qui s'alignent sur les changements en cours dans la chaîne d'approvisionnement.

## 2. Soyez souples et développez votre capacité à vous adapter tout en assurant votre rentabilité.

La COVID-19 demeurant au centre des préoccupations, la reprise de l'économie mondiale ne sera pas un long fleuve tranquille et, par conséquent, les chaînes et réseaux d'approvisionnement du monde entier continueront de se transformer. Les sociétés du secteur du transport de marchandises devront développer et accroître leur capacité à réagir prestement aux besoins changeants afin d'être en mesure d'intensifier leurs activités rapidement si nécessaire, mais également d'assurer leur rentabilité dans des périodes plus difficiles, jusqu'à ce que l'économie mondiale se stabilise à des niveaux plus normaux.

## 3. Faites preuve de transparence.

La visibilité va dans les deux sens. Pour être un partenaire efficace et gagner la confiance des clients, les sociétés de transport et de logistique devront présenter davantage d'information sur leurs activités et leur fonctionnement interne. Elles devront également être ouvertes et honnêtes en ce qui a trait à la tarification, au rendement, aux défis opérationnels et à bien d'autres questions pour assurer le fonctionnement optimal des réseaux d'approvisionnement en ces temps inhabituels.

## 4. Préparez-vous à soutenir des réseaux

d'approvisionnement plus petits et plus complexes. Les sociétés de transport et de logistique devront orienter leurs dépenses d'investissement pour tenir compte du passage des chaînes d'approvisionnement mondiales et linéaires à des réseaux d'approvisionnement plus petits et plus complexes. Les parcs de véhicules devront être diversifiés pour soutenir des expéditions plus fréquentes sur de courtes distances. Les entrepôts et les terminaux devront être reconfigurés pour soutenir le contrôle et la gestion des stocks et même, dans certains cas, le stockage. Afin de répondre aux besoins des réseaux d'approvisionnement plus petits, les tâches des chauffeurs devront également être révisées.

## 5. Amenez le client à percevoir les transactions entreprise-entreprise (B2B) et les transactions entreprise-consommateur (B2C) de la même façon.

Les sociétés de transport et de logistique devraient investir dans les capacités numériques qui améliorent leur habileté à interagir avec leur personnel et leurs clients, qu'il s'agisse de consommateurs directs ou d'entreprises. Par exemple, les applications libre-service web et mobiles peuvent permettre aux clients de modifier l'emplacement de ramassage ou de livraison ou permettre aux chauffeurs de consulter les nouvelles demandes de ramassage et de prendre en charge celles qui sont sur leur route.



# Dans l'avenir, le secteur du transport et de la logistique devra être plus réactif et plus souple

Jusqu'à maintenant, les sociétés de transport et de logistique ont été en mesure d'atténuer en grande partie les effets de la crise de la COVID-19. Il n'en demeure pas moins que la pandémie aura des répercussions durables sur le secteur. Tandis que les sociétés portent leur attention sur les incertitudes et les occasions qui marqueront la route assurément longue et sinueuse de la reprise, elles devront s'adapter et évoluer afin de faire face aux changements provoqués par cette expérience.

L'utilisation du commerce électronique par les consommateurs et leurs attentes en matière de livraison continueront d'augmenter. Plusieurs des chaînes d'approvisionnement mondiales et linéaires qui prévalaient tout récemment se transformeront en réseaux d'approvisionnement plus petits et plus complexes qui exigeront davantage de souplesse et d'agilité de la part des sociétés qui transportent des biens dans leur réseau. En outre, le contrôle fera place à l'orchestration à mesure que les sociétés tireront parti de la visibilité de leur réseau d'approvisionnement et des perspectives fondées sur des données numériques afin de réagir rapidement dans un contexte en constante évolution.



# Notes de fin de texte

1. Organisation mondiale du commerce. « Forte chute attendue du commerce avec une économie mondiale bouleversée par la pandémie de COVID-19 », [https://www.wto.org/french/news\\_f/pres20\\_f/pr855\\_f.htm](https://www.wto.org/french/news_f/pres20_f/pr855_f.htm).
2. Fondé sur les données provenant de 100 sociétés de transport américaines et canadiennes (camionnage, fret aérien, transport ferroviaire et maritime). Sources : Capital IQ, Banque mondiale, FMI, analyse de Deloitte.
3. Sources : données sur le PIB de Statistique Canada, prévisions de l'Organisation mondiale du commerce.
4. Deloitte. « State of the Consumer Tracker », données en date du 8 août, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>.
5. Deloitte. « State of the Consumer Tracker », données en date du 8 août, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>.
6. Melody McKinnon. « 2019 Multi-Source Report: What Canadian Online Shoppers Want », Online Business Canada, <https://canadiansinternet.com/2019-report-what-canadian-online-shoppers-want/>.
7. Tara Deschamps. « 2030 overnight: Shopify offers help to firms grappling with COVID-19 », BNNBloomberg.ca, <https://www.bnnbloomberg.ca/2030-overnight-shopify-offers-help-to-firms-grappling-with-covid-19-1.1438934>.
8. Susan Krashinsky Robinson, « Sobeys launched e-commerce amid surge in demand due to COVID-19 », *The Globe and Mail*, <https://www.theglobeandmail.com/business/article-sobeys-launches-e-commerce-amid-surge-in-demand-due-to-covid-19/>.
9. Deloitte. « Le défi de la livraison au dernier kilomètre au Canada : il est temps d'accélérer l'évolution de l'écosystème de la livraison », <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/consumer-industrial-products/ca-final-mile-challengesIn-canada-report-2-aoda-fr.pdf>.
10. Shefali Kapadia. « Walmart adds 2-hour delivery service », Supplychaindive.com, <https://www.supplychaindive.com/news/walmart-2-hour-delivery-last-mile/577183/>.
11. Truckinginfo.com. « Tech Startups Match Retailers, Final-Mile Drivers », <https://www.truckinginfo.com/354607/tech-startups-match-retailers-final-mile-drivers>.
12. Ibid.
13. Inside Logistics. « Island-based Ontario First Nation to get drone deliveries », <https://www.insidelogistics.ca/charity/island-based-ontario-first-nation-to-get-drone-deliveries-171676/>.
14. Kate Patrick Macri. « Only 6% of companies believe they've achieved full supply chain visibility », Supplychaindive.com, <https://www.supplychaindive.com/news/supply-chain-visibility-failure-survey-geodis/517751/>.
15. David Agren. « Coronavirus could starve Canada zoo's pandas as bamboo supply chain snaps », *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/world/2020/aug/05/canada-pandas-zoo-bamboo-coronavirus>.
16. Jen Miller. « How cobots are changing the nature of fulfillment », Supplychaindive.com, <https://www.supplychaindive.com/news/cobots-change-fulfillment-warehouse/562614/>.
17. Truck News. « UPS to build largest Canadian facility in Caledon », <https://www.trucknews.com/transportation/ups-to-build-largest-canadian-facility-in-caledon/1003088640/>.
18. Se reporter à l'article intitulé « COVID-19 : orchestrer la reprise des organisations et des chaînes d'approvisionnement » pour de plus amples renseignements sur ce sujet, <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/finance/articles/covid-19-orchestrating-recovery-of-organizations-supply-chains.html>.

# Personnes-ressources

## Yvonne Rene de Cotret

Leader du secteur des transports et de L'avenir de la mobilité au Canada  
[yrenedecotret@deloitte.ca](mailto:yrenedecotret@deloitte.ca)

## Ryan Ersnt

Leader des opérations de la chaîne d'approvisionnement, du secteur manufacturier et du transport terrestre au Canada  
[ernst@deloitte.ca](mailto:ernst@deloitte.ca)





# Deloitte.

## À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Designed and Created by Core Creative Services RITM0545583