

Huit conseils clés pour

Une PME agroalimentaire qui exporte en Europe sans passer par un grossiste doit mettre en place une logistique adaptée. De l'étude de réseau au choix des prestataires locaux, il s'agit de procéder par ordre. Les explications de Diagma Consultants, un cabinet spécialisé en supply chain.

1. FAIRE D'ABORD UNE ÉTUDE DE RÉSEAU

Selon les volumes à livrer, avez-vous plutôt intérêt à concentrer vos flux sur une plate-forme ou en dépôt dans la région que vous souhaitez livrer ? Si oui, où faut-il mettre ce ou ces dépôts ? La réponse n'est pas évidente. Il y a quelques années, les entreprises avaient un dépôt par département français ou par région commerciale. Il a fallu dix ans pour séparer commercial et logistique, une transition qui n'est pas encore faite en Europe. La tendance majoritaire est toujours d'organiser la logistique en fonction du commercial. Une étude de réseau avec un logiciel adéquat permet d'économiser 10% du budget transport et entreposage selon deux méthodes.

La première consiste à faire réaliser gratuitement l'étude par les prestataires logistiques auxquels

on envisage de confier ses flux. Inconvénient, la structure proposée sera celle que le prestataire maîtrise, car il est juge et partie. La seconde méthode, plus onéreuse, consiste à demander à un cabinet conseil en logistique de faire l'étude avec vous. Il vous aidera à localiser les prestataires les plus adéquats et les moins chers. Ce type d'étude vous coûtera au maximum 3% de votre budget transport pour une économie annuelle de 10% de ce budget. Vous pouvez même intéresser le cabinet au résultat. Comptez trois mois pour l'étude et six mois pour la mise en place.

2. CHERCHER UN PRESTATAIRE DANS LE PAYS OÙ L'ON VEUT EXPORTER

Quel que soit le pays concerné, même le plus à l'est de l'Europe, on retrouve les grands opérateurs

français. Construire son réseau logistique dans la « vieille » Europe, c'est comme construire son réseau logistique en France. Si on livre par camion complet en un seul point, il faut faire du direct. À noter que ce n'est pas souvent le cas pour une PME. Si on livre par petites quantités, l'idéal est de localiser des plates-formes de dégroupage chez des prestataires capables de livrer ensuite les clients par petites quantités à des prix abordables. Pensez à bien vérifier que ces prestataires ont l'habitude de livrer vos clients. Validez aussi qu'ils sont capables de livrer vos produits. Bongrain, par exemple, dispose de deux plates-formes en Allemagne. Le schéma est grosso modo identique pour beaucoup d'entreprises françaises exportant sur le marché allemand. Ils ont tendance à se regrouper sur les mêmes sites : Kiel en Allemagne, Liège en Belgique,

Turin ou Milan en Italie... En revanche, pour livrer la Suisse, installez-vous en Autriche. Vous échapperez ainsi aux tarifs helvétiques, plus élevés.

3. S'ADAPTER AU ROYAUME-UNI

C'est avec ce pays que nous avons le solde excédentaire le plus important. Dans la majorité des cas, les sociétés exportatrices utilisent des transporteurs français qui empruntent le tunnel sous la Manche pour livrer les clients de l'île. Inconvénient, les délais sont longs et les coûts élevés. Pour avoir des livraisons beaucoup plus rapides, mieux vaut utiliser des transporteurs anglais sitôt vos produits parvenus de l'autre côté du tunnel. Selon Jean-Marc Dumas, directeur des études logistiques chez Danone eaux France, « une bonne solution consiste à stocker les marchan-



« CINQ JOURS DE TRANSPORT, C'EST LONG »

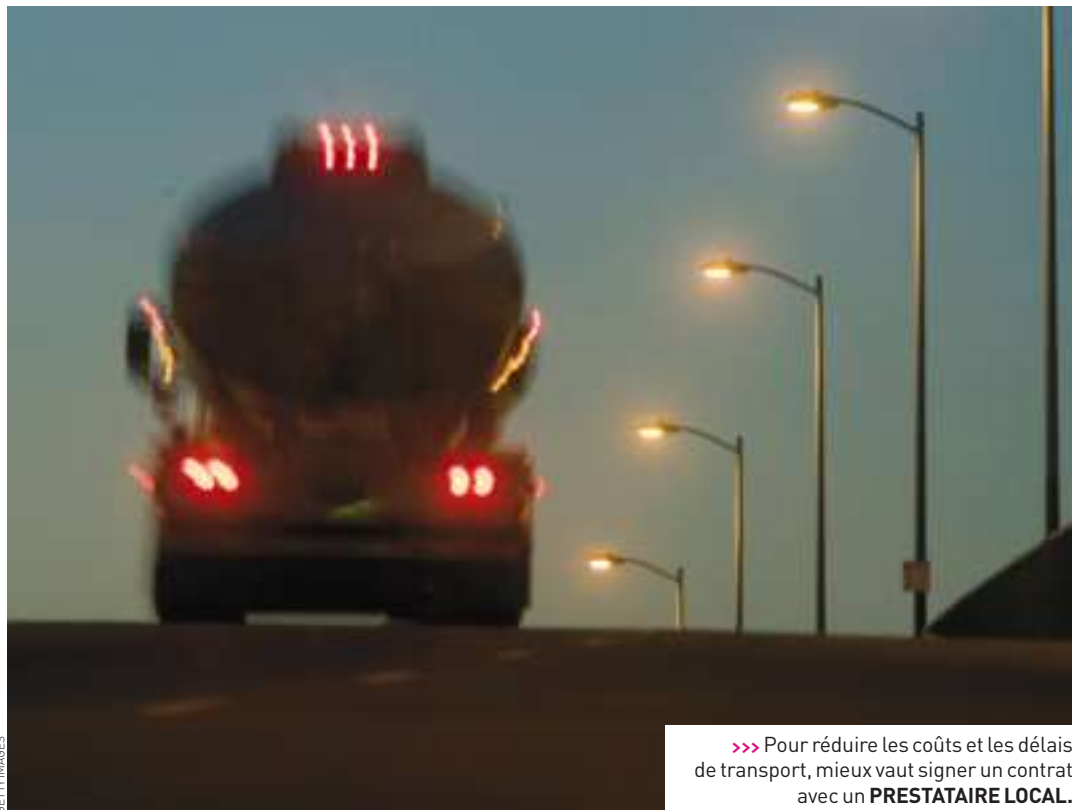
VALÉRIE LEVRAUT • Responsable export chez SAS-Boyer (melons charentais)

« En contre-saison, nous produisons des melons aux Antilles. Ils arrivent par avion à Paris, puis sont transportés dans un entrepôt de dégroupage (Lunafroid) au cœur du MIN de Rungis (94). Ils sont ensuite transportés par camions frigorifiques vers les différents pays européens où nous exportons ; par ordre d'importance, la Belgique, l'Italie, l'Allemagne, la Suisse et le Luxembourg. Notre production estivale de melons, qui se fait à Moissac (82), est ensuite transportée par camion vers l'étranger. Nous réfléchissons à l'extension de notre export vers les pays de l'Est et la Russie.

Air France étudie des vols sur Moscou, afin de réduire les délais de transport, un critère essentiel quand on sait que cinq jours de transport sont un délai long pour un produit aussi périssable (car consommable pendant quinze jours). Dans l'export, comme dans la vente en France, notre produit doit être irréprochable afin d'éviter tout litige. En effet, à l'étranger, le constat et/ou le rapatriement des produits est plus délicat à réaliser et plus onéreux. D'autant plus que les coûts de transport ont augmenté de 10% en un an.

PROPOS RECUEILLIS
PAR JEAN-BERNARD GALLOIS

réussir sa logistique



GETTY IMAGES

>>> Pour réduire les coûts et les délais de transport, mieux vaut signer un contrat avec un **PRESTATAIRE LOCAL**.

dises dans l'entrepôt d'un prestataire situé dans un port au nord-ouest de la Belgique, comme Zeebrugge ou Ostende, puis de faire livrer tous les jours le Royaume-Uni à partir de ce port par ferry. La livraison se fait alors dans la journée».

4. DISTINGUER PRODUITS FRAIS ET PRODUITS À TEMPÉRATURE AMBIANTE

Pour Lionel Étienne, directeur supply chain du groupe Bongrain, «l'important, pour les produits frais, c'est de choisir une plate-forme de prestataire qui manipule au moins 200 000 tonnes de produits par jour. On est ainsi assuré que les clients sont livrés tous les jours». Pour Léandre Boulez, directeur Auchan import-export, «il est difficile de trouver des prestataires dans les pays de l'Est pour les pro-

duits frais, contrairement aux produits à température ambiante. Dans ce cas, il faut créer son propre réseau de distribution, ce qui est loin d'être évident pour des PME. Mieux vaut passer par un grossiste qui se charge de la vente et de la logistique. En tout état de cause, il vaut mieux produire en Pologne que d'importer.»

5. REVOIR SA GAMME PRODUIT

Dans la mesure du possible, il faut éviter d'avoir un emballage par pays. L'idée est plutôt de faire un produit multilingue ou de réaliser ce que l'on appelle de la différenciation retardée, c'est-à-dire un emballage primaire uniforme pour tous les pays sur lesquels on appose, au dernier moment, une étiquette spécifique dans la langue du pays concerné. Une démarche bien utile si l'on ne veut pas avoir

des coûts de production exorbitants ou des produits qui se périment en stock.

6. MUTUALISER SA DISTRIBUTION

Un autre choix pour vendre et livrer en Europe consiste à mutualiser sa distribution. C'est l'option qu'a retenue le groupe Bongrain en Italie avec Galbani. Les deux sociétés travaillent dans le même secteur avec des clients communs ; Galbani est une société italienne qui commercialise ses produits frais lactés dans son pays. Quant à Bongrain, ce fabricant possède plusieurs entreprises en France qui vendent toutes des produits dans la Botte. On peut même s'associer avec des concurrents ou avec de grosses entreprises de l'alimentaire pour le faire. Cela réduit les coûts de distribution sans léser l'une ou l'autre partie.

7. FAIRE ATTENTION AUX PALETTES

Ne pas oublier de disposer d'un système où l'entreprise récupère d'une manière ou d'une autre ses palettes. Les mécanismes les plus connus sont de n'utiliser que de la palette perdue, ou d'exiger une palette livrée pour une palette vide rendue, le «une pour une». Autre solution, travailler avec un système de location de palettes, le fournisseur se chargeant de récupérer celles qui ont été livrées. Dernière méthode, revendre sur place les palettes vides, car le rapatriement coûte cher.

8. CHOISIR DES TRANSPORTEURS DANS LE PAYS DE RÉCEPTION

Pour bien livrer dans un pays, mieux vaut contracter avec un transporteur local. Il connaît les points de livraison, les approvisionne fréquemment et ses prix sont bas. Si vous choisissez de faire organiser le transport par votre prestataire habituel, les coûts seront plus élevés et les délais de livraison pas toujours compatibles avec le service que vous cherchez à rendre. La recherche des bons transporteurs à destination est plus coûteuse en temps et en argent, car elle requiert d'établir des contacts locaux. Le bon choix du prestataire local dans une culture inconnue est encore plus compliqué. Là aussi, l'assistance d'un cabinet conseil en logistique qui opère dans toute l'Europe est possible.

J.-B. GALLOIS AVEC J.-P. NETTER, PRÉSIDENT DE DIAGMA CONSULTANTS