

L'application de concepts tels que le Supply Chain Management et la logistique intégrée est assez récente au Brésil.

Ces concepts ont émergé dans les années 1990 et accompagné la phase de privatisation et d'ouverture de l'économie brésilienne. Les précurseurs dans la mise en pratique de ces nouveaux concepts ont été les distributeurs/grossistes, les grands acteurs du Retail (dont Carrefour implanté depuis plusieurs années), le secteur automobile et enfin les produits de grande consommation. Si on considère la jeunesse de ces concepts au Brésil, on comprendra que les leviers d'amélioration sont grands, en particulier concernant l'implantation de systèmes d'information performants et la mise en place de process collaboratifs.

La Supply Chain au Brésil, un concept encore jeune dans un pays émergent

80



©freelog

Emmanuel Soubigou
Manager Freelog
esoubigou@free-log.com



©freelog

Charly Limou
Senior Consultant Freelog
climou@free-log.com



Le secteur des prestataires logistiques au Brésil a connu une forte accélération sur les cinq dernières années. On observe cette croissance à de multiples niveaux, que ce soit par le volume de chiffre d'affaires du secteur, l'offre de services proposée ou la variété des secteurs dans lesquels les services existent.

Le marché des prestataires logistiques est partagé par quelques-uns des plus grands acteurs internationaux (DHL, Ryder par exemple), par des acteurs nationaux (Vale, Columbia, Correios pour les petits colis...)

et des opérateurs locaux ou spécialisés (Minoica, Rapidão Cometa, ...). Il est à noter que bon nombre d'acteurs logistiques internationaux possèdent une implantation au Brésil (DHL, ID Logistics, K+N, Katoen Natie...), preuve s'il en est de leur intérêt pour ce marché en pleine expansion.

Le transport est de loin l'activité la plus sous-traitée (voir plus bas), répondant à une offre pléthorique du marché, à des coûts relativement bas. Les opérations de transit douanier figurent également parmi les opérations confiées en externe. Le marché

Le Progiciel **SPIDY**

de gestion d'entrepôt

en location comprenant ...



...et si vous aviez la

LoC 'Attitude !

Démonstration sur www.negsys.com

de l'externalisation à connu sa période de forte croissance dans les années 2001 à 2004, et la demande des clients se focalise maintenant sur le niveau de service et la qualité des prestataires. Mais les infrastructures insuffisantes, voire déficientes, le système fiscal complexe et la rareté des professionnels formés handicapent et ralentissent la croissance du secteur et le développement de solutions innovantes et performantes.

Un niveau global d'externalisation comparable à l'Europe

A l'occasion du XI^e Forum de la logistique, qui s'est déroulé à Rio de Janeiro le 9 août dernier, l'Institut Copepad (Université fédérale de l'Etat de Rio) a présenté à la presse les résultats d'une enquête concernant la sous-traitance logistique au Brésil, réalisée au cours du premier semestre 2008. Les 115 plus grandes entreprises brésiliennes (en termes de chiffre d'affaires) opérant dans 19 secteurs de l'économie brésilienne ont un niveau d'externalisation comparable à l'Europe ou aux Etats-Unis : 91% sous-traitent une activité de la chaîne logistique.

Les grandes entreprises brésiliennes présentent un taux élevé de sous-traitance dans les services de la logistique (que ce soit pour les flux entrant ou sortant), de façon comparable aux marchés américain et européen, principalement dans le domaine du transport. Si l'objectif de cette stratégie dans 81 % des cas est la réduction des coûts, il n'est atteint que pour 57 % des interrogés, avec une économie moyenne obtenue de 13 %, ce qui représenterait à l'échelle du Brésil un gain de productivité estimé à 20 Md R\$ (soit 7 Md€ par an).

La sous-traitance logistique en pleine croissance

Toujours selon l'enquête, 73 % des entreprises recherchent une amélioration de leur performance à travers la sous-traitance. Sur l'ensemble des



ressources affectées à la logistique, la part du budget destinée aux prestataires logistiques atteint 63 %. Le secteur de la sous-traitance logistique est en pleine croissance dans tout le pays. Pour mémoire, on estime au Brésil que pour 1 R\$ facturé, environ 7,5 centavos* sont consacrés aux

* 1 Real = 100 centavos

coûts logistiques, ce qui génère des opportunités pour tous les acteurs. La revue *Tecnologista* a estimé en 2006 le marché formel et structuré de la prestation de services logistique à 21,7 Md de R\$ (soit 7,8 Md€). Et il va continuer à progresser, au minimum au rythme de l'expansion de l'économie brésilienne qui devrait atteindre



plusieurs points pour 2008, même dans un contexte mondial ralentissant, ceci s'ajoutant au fait qu'au moins 48 % des entreprises consultées prétendent amplifier leur niveau de sous-traitance.

Une augmentation des coûts de sous-traitance

Toutefois, on notera que 17 % des entreprises ont déclaré ne pas souhaiter étendre le degré de sous-traitance, alors que cette même étude réalisée en 2003 ne faisait ressortir qu'un indice de 11 %. Il existe un mouvement (pour le moment restreint à quelques entreprises) de reprise de certaines activités jugées stratégiques au sein même de l'organisation, en réaction à la mauvaise performance des fournisseurs, ou encore à un manque d'offre de services pour satisfaire la demande croissante des entreprises. Dans certains cas, la motivation peut être également l'augmentation des coûts entraînée par la sous-traitance et ressentie par 15 % des entreprises interrogées. Concernant ce dernier cas, l'augmentation moyenne des coûts déclarée a été de 9,2 %.

Pour les entreprises qui ont été confrontées à une augmentation des coûts, l'objectif principal de l'externalisation s'est focalisé sur la garantie d'une amélioration du service, de l'efficacité, de la sécurité et de la fiabilité des opérations, ce qui a entraîné une augmentation du tarif de la prestation. Mais l'enquête pointe également que certaines sociétés ont mal contractua-

lisé la relation avec leur opérateur, ou choisi un prestataire qui n'était pas au niveau du service attendu.

De grandes attentes en termes de qualité de service

Le transport est sans surprise l'activité qui est majoritairement externalisée : 94 % de l'activité de transport de composants, pièces et matières premières, 92 % du transport de distribution et 86 % pour les transferts entre sites. La sous-traitance dans le stockage et l'entreposage ne concerne que 64 % des entreprises interrogées et la gestion des stocks, seulement 10 %. Les entreprises brésiliennes, encore peu habituées aux process collaboratifs, préfèrent de manière générale que le contrôle de cette opération reste en interne plutôt que de le confier à des prestataires à faible maturité et expérience dans cette activité critique.

Presque 63 % des entreprises qui ont répondu ont déjà substitué leur prestataire logistique, preuve que le marché est dynamique et que les attentes en terme de qualité de service sont grandes : les raisons invoquées pour justifier ces changements sont de diverses natures, mais 90 % ont mis en avant la mauvaise qualité du service fourni. Dans le même registre, 56 % des entreprises interrogées ont souligné la faible capacité de leurs prestataires de service à proposer des solutions innovantes. Enfin, l'insatisfaction liée à des coûts jugés trop élevés a été citée par 51 % des consultés. ♦