



Que ce soit pour délocaliser leur production dans des pays à bas coûts proches des bassins de consommation d'Europe de l'Ouest ou pour attaquer les marchés en forte croissance d'Europe de l'Est, de nombreuses entreprises industrielles et commerciales sont amenées à réfléchir à leurs opérations logistiques dans les Pays de l'Est. Faire appel à un prestataire logistique déjà implanté peut s'avérer une aide précieuse, mais à qui s'adresser ? Quelles précautions prendre ?

30

## Trouver un prestataire logistique dans les Pays de l'Est

**E**n mai 2004, 10 nouveaux pays sont entrés dans la Communauté économique européenne (CEE) : Chypre, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, Malte, la Pologne, la République Tchèque, la Slovaquie et la Slovénie. Puis le 1<sup>er</sup> janvier de cette année, deux autres pays : la Bulgarie et la Roumanie. Si ces pays n'ont pas changé radi-

calement d'un point de vue économique, ils sont sur la voie d'une profonde transformation qui passe par une soif de produits de consommation courante (alimentaires, boissons, détergents, cosmétiques, soins...) et de biens d'équipements (automobile, High Tech, électroménager...) qui ne peut que séduire les entreprises industrielles et commerciales d'Europe de l'Ouest, toutes

proches. A condition toutefois que les points de ventes soient bien alimentés. « *Dans le secteur de l'épicerie, les sociétés européennes se sont tournées vers l'Est pour échapper à la forte concurrence des marques distributeurs et du discount, illustre Chris Morgan de Data-monitor. Cependant, comme pour le Retail, leur succès en Europe de l'Est dépendra largement du réseau logistique*

*« Pour ce qui est de l'avenir,  
le prévoir, c'est le rendre possible. »*



**Les meilleurs planifient Zen.**

disponible. C'est là où les 3PL, avec les infrastructures nécessaires, pourraient jouer un rôle significatif. »

### Une zone attractive pour les 3PL

Anticipant ces besoins, certains prestataires logistiques pionniers, comme FM Logistic dès 1994 en Russie, n'ont pas hésité à s'implanter dans un pays, puis à étendre leurs implantations. Avec environ 7.760 employés (soit plus de la moitié de ses effectifs), FM Logistic est devenu leader avec une croissance de plus de 25 %, en dépit de la pression concurrentielle. Si tous ne connaîtront pas une telle réussite, il reste des places à prendre : « *Le marché de la logistique en Europe de l'Est devrait croître de 69,7 Md€ en 2004 à 124,3 Md€ en 2012, soit un taux de croissance moyen annuel de 5 % sur cette période* », prévoit le cabinet Frost and Sullivan. De quoi effectivement susciter quelques convoitises. D'ailleurs, d'après une enquête menée en 2006 par Eyefortransport, les prestataires logistiques européens considèrent la Russie et les Pays de l'Est respectivement comme les 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> zones à plus forte opportunité de croissance d'ici deux à trois ans (derrière la Chine et l'Inde).

### Une demande supérieure à l'offre

Mais pour le moment, l'offre logistique ne croît pas au même rythme que les besoins, comme l'illustre Serge Rivet, Directeur et fondateur du cabinet Conseo CIS : « *En Russie, nous avons plusieurs types d'installations : des structures commerciales ; des sociétés qui investissent directement en production et en distribution comme Danone, Nestlé ou Procter & Gamble ; des sociétés qui viennent avec leur franchise, comme Séphora... Le secteur automobile est aussi bien représenté avec l'usine Logan à Moscou,*



*Ford à St Petersburg on parle aussi de projets en Russie pour Peugeot- Citroën, Toyota et VW... de même que les raffineries de pétrole. Et d'ajouter : Le taux de rupture en linéaire en Russie est de 17,5 % contre une moyenne de 5,5 % en Europe d'après ECR. Le fait que les fournisseurs ne soient pas*

« *Le marché de la logistique en Europe de l'Est devrait croître de 69,7 Md€ en 2004 à 124,3 Md€ en 2012, soit un taux de croissance moyen annuel de 5 % sur cette période* »

*capables d'accompagner les grands distributeurs est clairement un frein car ces derniers doivent soit dégrader leur assortiment, et donc perdre des ventes, soit se débrouiller par eux-mêmes, après avoir négocié une ristourne auprès du fournisseur.* » Il estime ainsi que les villes de plus d'un million d'habitants sont relativement bien desservies mais que plus leur taille diminue (100.000 à 500.000 d'habitants) et plus elles s'éloignent à l'Est, plus le niveau de prestation se dégrade.



**Christian Zbylut**  
Responsable des zones Europe de l'Est, Russie et Asie centrale chez Gefco  
« *Nous familiariser avec les process et nous adapter aux contraintes locales liées à la situation géographique et politique fait partie de notre courbe d'apprentissage.* »

### Une forte pénurie de main d'œuvre

Autre frein au développement des prestations logistiques : la pénurie de main d'œuvre qualifiée. « *La première difficulté, surtout en Europe centrale, est la qualité de la main d'œuvre ainsi que son manque de familiarisation avec les process industriels occidentaux* », constate Christian Zbylut, Responsable des zones Europe de l'Est,

## FM Logistic, la prime au leader

Visionnaire puisqu'il a ouvert sa première plate-forme à Moscou en 1994, FM Logistic s'est depuis largement déployé en Europe Centrale et de l'Est depuis : Pologne (1995), République Tchèque (1996), Ukraine (1997), Slovaquie (1999), Roumanie (2003), Hongrie (2005, via le rachat des filiales internationales de Premium Logistics)... Sa place de leader lui assure des taux de croissance de plus de 25 % dans cette région. En 2006/2007, FM Logistic a mis en œuvre de nombreux dossiers : Gellwe (8.500 pal., 35 pers.) en Silésie, Michelin (27.000 m<sup>2</sup>, 60 pers.) en Pologne et (4.400 m<sup>2</sup>, 10 pers.) en Lettonie, Reckitt Benckiser (1.000 pal., 5 pers.) en Ukraine, L'Oréal (4.000 m<sup>2</sup>, 40 pers.) en Hongrie ainsi qu'en Russie avec Clarins (1.100 m<sup>2</sup>, 15 pers.), La Redoute (1.000 m<sup>2</sup>, 10 pers.), Atak (2.000 m<sup>2</sup>, 26 pers.) et 3 nouvelles divisions pour L'Oréal (6.000 EPR, 160 pers.) à Moscou ; Auchan (11.000 m<sup>2</sup>, 80 pers.) à St-Petersbourg. Et d'autres contrats ont été signés avec Dior et Shisheido à Sidorovo, au Sud de Moscou, L'Oréal et Rohm & Hass en Pologne, Henkel en Roumanie, sans oublier un nouveau site de 84.000 m<sup>2</sup> à terme en Ukraine. Le prestataire lorrain a réalisé un chiffre d'affaires de 526 M€, en croissance de 26,5 % avec un résultat de 13,8 % avant impôt et compte 13.000 employés. Etre pionnier et persévérant : ça paye !



**Christophe Machet et Jacky Gervis,**  
co-présidents  
du groupe FM Logistic

de salaires de 20 à 40 % en Europe Centrale et de l'Est dues à la pénurie de main d'œuvre qui impliquent d'indispensables renégociations en cours de contrat. » En outre, le turn over est lui aussi très élevé : « Chez Gefco, les effectifs sur la zone dont je suis responsable ont augmenté de 500 personnes, mais nous devons recruter 500 personnes de plus pour compenser le turn over ! » Sans oublier les problèmes de motivation. « Un chauffeur peut mettre 4 jours pour faire 700 km par manque de motivation », indique Serge Rivet. Il conseille d'ailleurs de motiver le personnel plutôt par des politiques de « cash systèmes immédiats » plutôt que par des avantages à terme (assurance santé, plan d'épargne retraite...).

### Une certaine insécurité

Uniross, fabricant de batteries rechargeables et de chargeurs vient de procéder à un appel d'offre pour implanter une plate-forme de différenciation retardée en Europe de l'Est. Il a préféré écarter les candidatures de l'Ukraine et de la Russie pour des problèmes de sécurité.

Pour le fondateur de Conseo, si les vols organisés ont diminué depuis 10 ans en Russie (hors marchandises fortement attractives, comme les téléphones portables, par exemple), les petits vols en interne (entrepôt, magasin...) restent monnaie courante. « C'est plus un problème de mentalité que d'infrastructure physique. Les gens vont essayer de voler du shampooing, un paquet de cigarette... » Il recommande d'employer deux compagnies de sécurité (une pour l'intérieur et l'autre pour l'extérieur) et de les mettre en compétition, d'installer des caméras partout (même fausses !) et de faire un exemple de ceux qui seront pris la main

Russie et Asie centrale chez Gefco, dont la première implantation date de 1999, en Pologne. Ainsi, comme le souligne Serge Rivet de Conseo, le manque de main d'œuvre fait que le volume moyen d'activité est difficilement réalisé, ce qui est encore plus pénalisant en période de pointe. Mais surtout, cette pénurie conduit à une forte inflation des salaires, de l'ordre de 7 à 10 % par an selon Christian Zbylut. De son côté, FM Logistic se dit pénalisé dans ses résultats par rapport à ses objectifs « en raison de hausses



**Serge Rivet,**  
Directeur  
et fondateur  
du cabinet  
Conseo  
« Chargeurs,  
pour  
développer  
un réseau,  
utilisez des  
prestataires.  
Mais  
investissez  
beaucoup  
dans leur  
formation. »

dans le sac, en les licenciant. Chaque employé en Russie dispose en effet d'un carnet de travail où sont consignés les dates d'entrées et de sorties de chaque entreprise, ainsi que les motifs éventuels de licenciement. La parade étant bien sûr la perte de ce carnet... Par ailleurs, il recommande aux donneurs d'ordre d'intégrer le taux de démarque dans leur Business Plan, mais de ne pas le communiquer à leurs prestataires sous peine de le voir transformé en « quota autorisé ».

### Des infrastructures insuffisantes

Si les disparités entre pays sont fortes, la majorité d'entre eux souffrent d'un manque cruel d'infrastructures en quantité, comme en qualité. « Des milliards d'euros de subventions européennes ont été débloqués pour développer les infrastruc-

## Uniross ouvre une plate-forme en République Tchèque

Le fournisseur de batteries rechargeables et de chargeurs Uniross a lancé un appel d'offre auprès d'une dizaine de prestataires et de transporteurs. Il voulait en effet implanter une plate-forme logistique pour faire de la différenciation retardée à moindre coût de ses produits en provenance d'Asie. Au vu des analyses effectuées par ces prestataires, il a opté pour une plate-forme soustraitée de 800 à 1.000 m<sup>2</sup> en République Tchèque, en tenant compte d'un risque d'augmentation du coût de la main d'œuvre de 5 à 7 %. Le niveau de prix élevé est d'ailleurs ce qui a écarté la candidature de la Pologne. La Hongrie n'ayant pas fait l'objet de proposition. L'approvisionnement se fera par conteneurs en ferroutage depuis le port de Hambourg. Les livraisons devraient démarrer en décembre de cette année. Ensuite, la bascule s'effectuera pays par pays.

*tures en Pologne, mais le manque d'organisation fait que les réalisations ne sont pas au rendez-vous, indique Christian Zbylut. La Roumanie ne compte que 200 km d'autoroute, ce qui ralentit d'autant les process logistiques »,* ajoute-t-il. De même, le parc de

véhicules est pour partie obsolète et les carnets de commande des fabricants de camions sont complets durant les deux à trois ans à venir.

De même, Serge Rivet brosse de la Russie un tableau peu flatteur : « Les ports russes n'ont pas développé les capacités

## Fedex renforce sa présence en Hongrie

Installé en Pologne depuis 1989, en Hongrie depuis 1990 et en République Tchèque depuis 1992, FedEx propose des prestations express en intra européen et à l'international, via son hub de Roissy. En avril dernier, il a racheté son partenaire hongrois Flying Cargo et a développé de nouveaux services de livraison dans le monde depuis la Hongrie en J+1 avant 10 h 30. « *Le créneau de l'express est en forte croissance dans ces pays du fait des délocalisations et du développement du commerce électronique* », explique Alain Chaillé, Vice Président Fedex Europe du Sud. Les produits transportés sont essentiellement informatiques, pharmaceutiques, électroniques mais concernent aussi les pièces aéronautiques, les DVD, le textile de luxe, etc. : « *des produits chers et obsolètes* ». En plus de la gestion des douanes et des assurances, l'expressiste américain gère les produits dangereux, transporte des palettes jusqu'à 800 kg et fournit des emballages spécifiques (ex : cristal).



**Alain Chaillé,**  
Vice Président  
Fedex Europe  
du Sud.

*d'accueil de navires récents, plus gros, ni de traitement de marchandises des nouveaux flux de marchandises arrivant en Russie. Ce qui dévie une partie du trafic vers la Finlande, les Pays baltes et l'Ukraine. Le réseau aérien est resté sous-développé à l'échelle du pays, puisque selon des études récentes, plus de 50 % du fret aérien russe est traité via seulement 3 aéroports moscovites (Domodedovo, Sheremetievo et Vnukovo). Le réseau routier du plus grand pays du monde (17 millions de km<sup>2</sup>, soit plus de 30 fois la France), ne compte que 738.000 km de routes asphaltées (contre 890.000 km dans l'Hexagone).* » Mais il relève toutefois que l'Etat russe s'est engagé dans d'ambitieux programmes fédéraux d'amélioration des voies de communication, dont certains vont jusqu'en 2020, tant le pays est vaste.

### De nombreux aléas

« *Nous familiariser avec les process et nous adapter aux contraintes locales liées à la*

*situation géographique et politique fait partie de notre courbe d'apprentissage* », résume Christian Zbylut. Des hivers à -35° durant lesquels les quais sont gelés, donc impraticables pour décharger, les camions, bloqués en raison des intempéries ou du fuel gelé... tels sont les aléas climatiques auxquels les prestataires sont confrontés. De même, les risques d'instabi-



**Yann de Feraudy,**  
Directeur  
des opérations  
du Groupe  
Yves Rocher  
« *Nous avons fait appel aux prestataires que nous connaissons, à notre réseau ainsi qu'aux banques.* »

lité politique subsistent, comme récemment lors des élections en Pologne, tout comme les risques économiques.

En ce qui concerne les contraintes administratives, elles sont propres à chaque pays, de même que la fiscalité. « *En Europe, les délais de construction d'un bâtiment à partir d'un terrain ayant un agrément industriel sont de 9 à 11 mois, contre 18 à 24 mois en Russie. Il faut rajouter un an si le terrain n'a pas l'agrément* », indique Serge Rivet. Compte tenu de ces délais, il suggère aux entreprises industrielles qui veulent implanter une usine de penser à lui adjoindre un entrepôt, surtout si l'installation s'effectue en périphérie ou en région, « *d'autant que le coût du m<sup>2</sup> est plus accessible en construction* ». Par ailleurs, le fondateur de Consejo recommande de ne pas céder aux demandes de pots de vins : primo, les demandeurs n'ont pas toujours le pouvoir qu'ils prétendent ; second, s'ils sont remplacés, tout est à refaire ; tertio, c'est le meilleur moyen de ne jamais en sortir. « *Même si c'est long et pénible, il vaut mieux être irréprochable* », conclut-il.

### Une démarche prudente

On l'aura compris, ces marchés s'approchent avec patience, prudence et fermeté. Mais concrètement, comment s'y implanter ? « *Le modèle suivi par la majorité des entreprises, hormis les multinationales dotées de très gros moyens, consiste à débiter par une représentation commerciale pour s'acclimater au tissu économique local*, observe Christian Zbylut. *Se servir des prestataires déjà présents évite les écueils et aide à s'organiser. Il ne faut pas voir trop grand, mais aussi être prêt à investir pendant plusieurs années. Le R.O.I. (retour sur investisse-*

ment) n'arrive pas tout de suite, mais il est décuplé. » Recommandation similaire de la part de Serge Rivet : « Chargeurs, pour développer un réseau, utilisez des prestataires. Mais investissez beaucoup dans leur formation, car ils ont au mieux 10 ans d'expérience dont 5 dans le Retail, voire encore moins dans le cross-docking ou la préparation à l'unité. Plutôt que de venir avec des spécialistes achats, venez avec des compétences logistiques. Une fois la masse critique atteinte, vous pourrez construire un entrepôt en propre. A terme, je conseille d'avoir sa propre logistique en Russie. »

### Un gap culturel

Si les grands expressites (DHL, FedEx et UPS) couvrent la plupart des pays, sans y être toujours implantés en propre, les concurrents varient d'un pays à l'autre. A noter : l'antériorité historique des prestataires allemands et suisses, voire français (FM Logistic), et l'arrivée plus récente d'autres comme ABX, Geodis, Gefco, Wincanton... Puis viennent des prestataires nationaux comme Waberer's (ex Hungaro Camions) et Rynart en Hongrie ou encore NLK, Tablogix, Avallon Logistics, RLS ou Relogix en Russie. Et enfin les locaux comme par exemple SVLK à Samara ou Interterminal à St Petersburg. Mais une entreprise occidentale peut-elle faire confiance aux prestataires nationaux ou locaux ? « Oui, certainement car certains sont très bien organisés, répond Christian Zbylut. Mais le problème est de trouver un langage commun, ce qui est plus facile avec des cultures similaires que différentes. A titre d'exemple, des fournisseurs de l'industrie automobile approvisionnent des usines en Europe occidentale et en Russie. Ils recourent aux services de conducteurs locaux qui parcourent les 2.000 km qui séparent

Prague de Madrid. Un créneau horaire leur est affecté, en calculant qu'ils aient 99 % de chance de le tenir. Dans les premiers temps, si le conducteur arrive avec deux heures d'avance, il ne va pas comprendre qu'on ne décharge pas son camion. Il n'a pas l'habitude d'une logistique de pointe en flux tendu dans laquelle le créneau qui lui a été alloué est le seul où l'on le réceptionner avant d'alimenter la chaîne d'assemblage. » Il y a donc nécessairement un temps d'apprentissage.

De même, au niveau des équipes, il vaut mieux adjoindre aux équipes locales des expatriés qui viennent avec leur savoir faire et leur aptitude à parler la langue du pays, pour faciliter le transfert du savoir faire.

### Rester maître de la relation

Finalement, comment s'y prendre pour choisir, puis gérer son prestataire ? A l'instar du Groupe Yves Rocher en Russie ou d'Uniross, en République Tchèque, les démarches de recensement des prestataires sont plutôt empiriques. « Nous avons commencé nos recherches à partir de transporteurs avec qui nous avons déjà travaillé », annonce Patrick Boulet.



« Nous avons fait appel aux prestataires que nous connaissons, à notre réseau ainsi qu'aux banques, raconte Yann de Feraudy, Directeur des opérations du groupe Yves Rocher. Et surtout, nous sommes allés sur place ! » Bref, la débrouillardise est derigueur.

Au niveau des appels d'offres, Serge Rivet recommande de consulter plus de prestataires, et surtout de transporteurs (3 à 4 par destination) afin d'une part d'augmenter les chances de réponse sur un marché sous capacitaire où les prestataires choisissent leurs clients, et d'autre part, d'avoir une alternative en cas de défaillance. « Même si cela peut être à double tranchant du fait des hausses de tarifs, ayez des engagements que vous puissiez revoir chaque année à votre avantage. Sinon, vous risquez d'être enfermé dans une relation coûteuse avec un très mauvais taux de service », poursuit-il.

Ces marchés, a priori juteux, ne sont vraiment pas faciles à appréhender d'un point de vue logistique. Heureusement, des prestataires ont défriché le terrain et peuvent être de sérieux points d'appuis, à condition de bien garder la maîtrise de la relation et d'investir du temps et de l'argent dans sa mise en œuvre, compte tenu des contraintes locales auxquelles il faut faire face.

Cathy Polge

**Patrick Boulet**  
Directeur  
de opérations  
d'Uniross  
« Nous avons  
choisi la  
République  
Tchèque pour  
la proximité  
de la France,  
sa main  
d'œuvre  
qualifiée  
et son  
appartenance  
à la CEE. »

## HONGRIE

# Wincanton fait un tabac chez BAT

Depuis son usine de Pecs au Sud Est de Budapest, British American Tobacco dessert 9 pays en plus de la Hongrie. Le fabricant a confié sa logistique à Wincanton, avec qui il travaille en open book. Une relation de confiance qui s'est construite sur la durée.

Avec un portefeuille de 300 marques dont Pall Mall, Kent, Lucky Strike... British American Tobacco (BAT) est leader sur plus de 50 marchés, dont la Hongrie. Le N°2 mondial de la fabrication et de la distribution de produits à base de tabac dispose d'une usine à Pecs, qui emploie 350 personnes et produit pour le marché intérieur, mais aussi depuis peu pour l'export. En effet, le marché hongrois stagnant (baisse démographique, forte augmentation du prix des cigarettes, concurrence des pays limitrophes, contrebande...), BAT a saisi l'opportunité de l'entrée dans la CEE en 2004 pour diversifier sa production et la vendre hors de ses frontières.

### Une longue histoire

Privatisée en 1992, BAT a sous-traité sa distribution dès 1996 à Dunatrans, devenu P&O, puis Wincanton en 2003. Plusieurs refontes du schéma de distribution ont conduit à la situation actuelle, entièrement prestée à Wincanton : un entrepôt central à Pecs, desservant deux dépôts régionaux à Budaörs et Debrecen, plus 9 plates-formes de

cross-docking. L'objectif étant d'approvisionner chaque jour 180 points de distribution plus 45 comptes clefs ainsi que 210 camionnettes qui sillonnent

L'équipe de Wincanton Hongrie.



**Kristz Arpad,**  
Directeur logistique de BAT Hongrie  
« Nous sommes satisfaits de notre relation avec Wincanton et nous n'avons pas envie de recommencer avec un autre prestataire. »



### Wincanton en Hongrie

Le prestataire anglo-saxon emploie 500 personnes en Hongrie et a réalisé un C.A. de 22 M€ (x3 en 18 mois). Il y gère 15 sites (dont 12 pour BAT). Ses clients appartiennent au secteur agroalimentaire, des détergents, de l'électronique... Ses deux principaux concurrents locaux sont Waberer's et Rynart. Ce dernier, dont les clients sont de grands comptes comme Masterfood, Nestlé, Tesco, Unilever..., est en liquidation judiciaire. « Avec 170.000 palettes et 200.000 m<sup>2</sup>, cela représente une belle opportunité de croissance », estime Chris Drake, Managing Director de Wincanton Hongrie, qui veut néanmoins bien analyser les coûts avant de se décider...

les routes hongroises pour alimenter les détaillants. Wincanton s'appuie sur son WMS Qguar pour préparer les commandes reçues électroniquement de BAT.

### Une logistique de pointe

BAT est extrêmement exigeant quant à la justesse du stock qui est de 100 % depuis 2006, ce qui est d'autant plus difficile à atteindre que les préparations sont très fines. De même, Wincanton assure un taux de service de livraison sous 24 h de 99,85 %. Pour garantir la sécurité de ce produit hautement convoité, Wincanton a installé

un système de surveillance et emploie des gardes dans tous les dépôts, qui sont reliés par système d'alarme à la police ou à des agences de sécurité. De plus, tous les camions sont pilotés par GPS (de sorte que tout arrêt imprévu est immédiatement détecté) et dotés d'un bouton d'urgence pour les cas extrêmes. BAT et Wincanton viennent de mener conjointement un projet de réduction des coûts de 8 % en améliorant les process. « C'est très important de se comprendre mutuellement en terme de Business, indique Kristz Arpad, Directeur logistique de BAT Hongrie. Nous sommes satisfaits de notre relation avec Wincanton et nous n'avons pas envie de recommencer avec un autre prestataire ». Ainsi, le contrat est reconduit jusqu'en 2010. Et Wincanton est en train de voir avec Kerry Logistics comment il peut encore améliorer la gestion des exports pour le compte de BAT. **CP**