



Brésil, des freins à la compétitivité

Aurélien Jacomy a 10 ans d'expérience en Supply Chain Management. Après avoir travaillé pendant 3 ans en France pour Diagma, il a ouvert la filiale brésilienne du cabinet de conseil en Supply Chain en 2012. Il nous livre son regard sur la Supply Chain au Brésil. Selon lui, la méfiance des acteurs de la Supply Chain les uns envers les autres freine la compétitivité des entreprises brésiliennes.

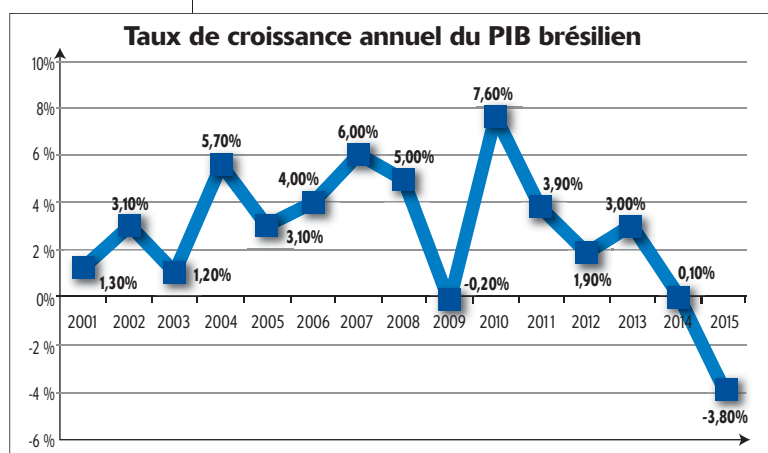
La Supply Chain est un élément critique du développement des entreprises brésiliennes, aussi bien nationales qu'internationales. Du fait de la taille du pays, du mauvais état des infrastructures (routes, ports, etc.), ou encore de la complexité et de la rigidité des règles fiscales, il est difficile d'atteindre au Brésil les niveaux de performance obtenus en Europe.

Toutefois, ces difficultés visibles ne sont pas les seules particularités du Brésil à freiner la performance de la Supply Chain. Nous avons pu observer au cours de nos missions que le manque de confiance des Brésiliens les uns envers les autres, ralentit tout autant le développement d'une chaîne logistique efficace. Dans un pays en pleine crise économique, il s'agit également d'une source précieuse de gain de productivité.

Les coûts logistiques continuent de croître

Le Brésil a connu une période de forte croissance économique, en particulier de la consommation, entre 2006 et 2011. Par effet d'échelle, les entreprises brésiliennes ont vu leurs coûts logistiques décroître, sans nécessairement avoir besoin d'améliorer leur process et leur organisation. (graph 1)

GRAPH 1.
Taux de croissance du PIB brésilien de 2000 à 2015



Réagissant à la crise de 2008, les Etats-Unis ont réussi à réduire leurs coûts logistiques de près de 2 %, en passant de 10 % à 8 % du PIB.

Au Brésil, la part des coûts logistiques par rapport au PIB a évolué de 12,1 % en 2004 à 10,6 % en 2010. Mais à l'inverse des Etats-Unis, le ralentissement de la croissance a fait remonter ces coûts à 11,5 % en 2012, puis à 11,7 % en 2014⁽¹⁾.

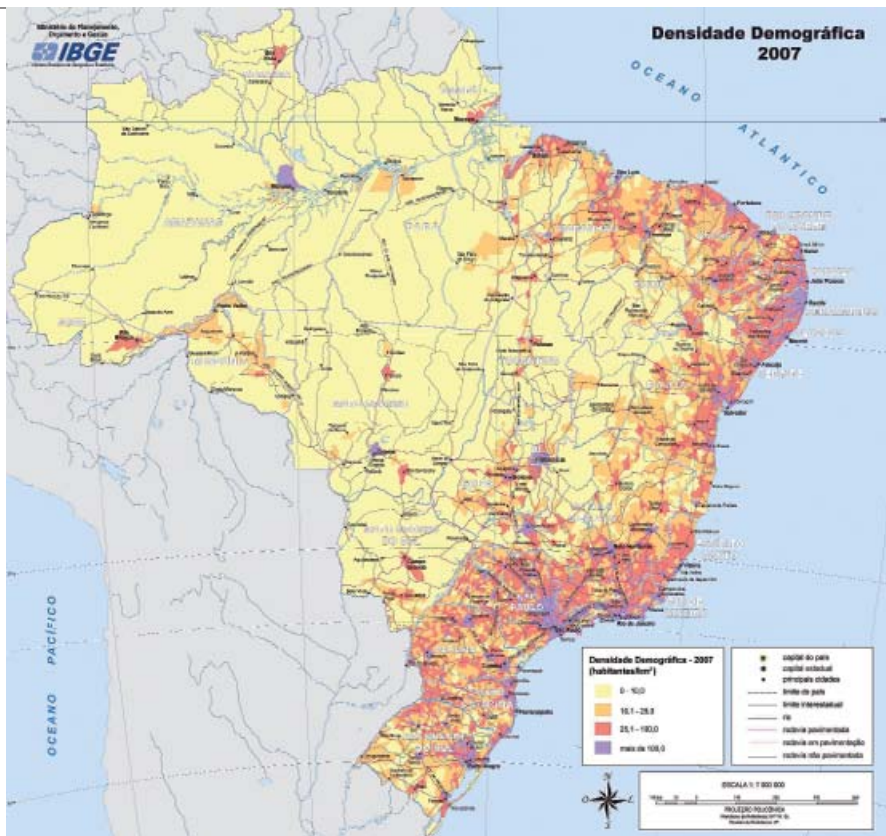
Tous les indicateurs de la logistique au Brésil sont au rouge sur cette période : augmentation des salaires de 92 %⁽²⁾, augmentation des volumes transportés de 42 %, augmentation des stocks de 168 %, alors même que le coût d'immobilisation au Brésil reste l'un des plus élevés au monde (14,15 % en 2015⁽³⁾).

Le fort développement du nord et du nord-est du Brésil explique en partie l'augmentation des coûts logistiques. Autrefois fortement concentrés dans le sud et le sud-est du pays, de nouveaux centres de consommation ont émergé ces dernières années dans ces 2 régions. L'augmentation des distances a fait croître le coût de distribution et le maillage logistique de ces régions n'est pas évident. Si le Sud et Sud-Est se sont développés de façon assez concentrique, la population du nord-est du Brésil s'est concentrée dans une vingtaine de villes de plus de 300.000 habitants, le long de la côte atlantique. Ce sont 3.000 km et 5 j de transport qui séparent São Paulo (capitale économique du Brésil) de Fortaleza. (carte du Brésil page 45)

Manque d'infrastructures, législation complexe et bureaucratie

Le manque d'infrastructure, la complexité de la législation brésilienne ou encore le poids et la complexité du système d'imposition sont d'autres raisons fréquemment évoquées pour expliquer les coûts élevés de la distribution.

■ **Infrastructures.** Alors que 70 % du transport de marchandises est réalisé par camion, seuls 30 % des routes sont en bon état⁽⁵⁾. Celles-ci se concentrent dans le Sud, le Sud Est ou le long de



GRAPH 2.
Densité de la population au Brésil⁽⁴⁾

tion Waze, faire certifier par un notaire sa signature sur un document officiel : les exemples de méfiance sont communs au Brésil. Loin des systèmes de corruption organisée qui font la une des journaux, il est fréquent d'être le témoin de petits gestes quotidiens de

la côte brésilienne, ralentissant l'approvisionnement de l'intérieur du pays.

■ **Complexité du système d'imposition.** Si le coût de la fiscalité au Brésil est important (35,7 %⁽⁶⁾ du PIB), sa complexité impacte encore plus l'organisation des entreprises. La plupart des réseaux de distribution sont dessinés afin d'optimiser la fiscalité, plus que la logistique. Cette complexité ralentit également les flux, augmente les délais d'expédition ou bloque les réceptions (l'un de nos clients a relevé que 30 % de ses réceptions sont retardées pour des raisons fiscales).

■ **Bureaucratie.** Afin de réduire la fraude fiscale, le gouvernement brésilien a développé différents systèmes complexes de collecte de l'impôt qui freinent notamment le développement de l'e-commerce et de l'omni-canal.

Il est compréhensible que ces raisons structurelles du pays soient régulièrement citées pour expliquer les surcoûts de la distribution. Pourtant, les entreprises auraient tort de ne pas chercher d'autres causes dans leur propre organisation.

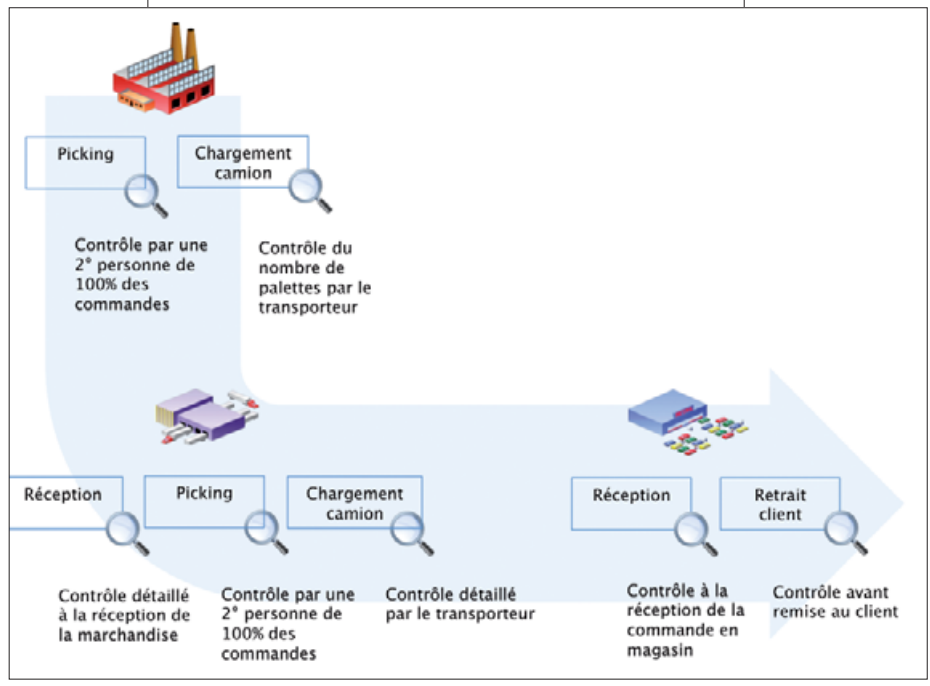
Un manque de confiance entre les acteurs de la Supply Chain

Vérifier avec attention le détail d'une note de restaurant, le chemin emprunté par un taxi sur l'applica-

fraudes. Et un climat de suspicion s'est installé au Brésil : « *Il faut tout vérifier car l'autre va profiter de ma naïveté* ».

Les processus de la Supply Chain au Brésil se construisent autour de cette conviction. Au cours des diverses missions que nous avons pu réaliser, nous avons observé son impact sur la performance des opérations. Les contrôles se multiplient tout au long de la chaîne de distribution : entre les acteurs, d'un service à un autre, voire même au sein d'un même service. (exemple ci-dessous)

Exemple d'une série de contrôles, du fournisseur jusqu'au magasin, pour le retrait d'une commande client.



Le contrôle détaillé et systématique des réceptions et des expéditions est un processus courant dans les centres de distribution. Il ne suffit pas de compter les quantités reçues : il faut vérifier les produits reçus un par un. « *Le fournisseur m'a envoyé ce produit en rose alors que j'avais commandé du noir : c'est parce qu'il sait que le rose ne se vend pas. Il pense que nous n'allons pas nous en apercevoir* », nous a affirmé l'un de nos clients lors d'un projet. Les processus d'inventaires tournants sont souvent vus par les entreprises brésiliennes comme un moyen de fiabiliser leur stock, et non pas de contrôler la qualité de leur processus.

Malgré tous ces contrôles, le taux de service et la qualité des stocks sont loin d'être exemplaires. A trop vouloir contrôler, les entreprises contrôlent mal. Plusieurs relevés montrent des taux de fiabilité des stocks en magasin d'à peine 30 % à 40 %⁽⁷⁾, y compris quelques semaines après un inventaire.

En réponse à ce manque de confiance vis-à-vis de leurs employés, les entreprises cherchent à les déresponsabiliser et à ne leur laisser que les tâches les plus manuelles. Automatiser un entrepôt est au Brésil autant une façon d'augmenter sa productivité que de réduire le besoin de formation des opérateurs.

Si le turnover élevé au Brésil peut expliquer en partie ce souhait (jusqu'à 50 % de renouvellement par an des équipes d'un centre de distribution dans certaines régions), le manque de confiance dans les capacités des opérateurs est souvent la raison décisive.

3 leviers d'amélioration de la SC au Brésil

Malgré les difficultés et les complexités du pays, les entreprises brésiliennes ont entre leurs mains 3 leviers pour améliorer leur Supply Chain et augmenter leur compétitivité : responsabiliser les employés, développer une relation de confiance avec leurs fournisseurs et automatiser les échanges d'informations.

Impliquer les employés, à tous les niveaux dans l'entreprise, est l'un des éléments de succès des différentes missions que nous avons pu mener. Différents outils de Lean Management détaillent ce concept et aident les managers à animer leurs équipes. Nous avons pu constater au Brésil les mêmes résultats positifs :

- un engagement plus fort des équipes dans l'appropriation des processus ;
- une diminution du nombre d'erreurs, afin de « bien faire » dès la première fois ;
- une forte amélioration de la productivité individuelle, aussi bien que de la productivité globale de l'entrepôt.

En parallèle de cette responsabilisation, la mise

en place de procédures de contrôle par échantillonnage doit permettre de vérifier la qualité des processus ou la qualité de travail d'un nouveau collaborateur.

Plutôt que de se méfier de leurs fournisseurs, les entreprises brésiliennes doivent commencer à développer une vraie Supply Chain intégrée et collaborative, et mettre en place des politiques qui encouragent l'amélioration continue. Certaines pratiques, courantes en Europe, ne le sont pas encore forcément au Brésil :

- tarification basée sur le coût réel d'approvisionnement (il est fréquent de voir des tarifs de transport proportionnels au prix de la marchandise) ;

- bonus et pénalités en fonction du respect du taux de service (l'OTIF des fournisseurs de la grande distribution est aujourd'hui en moyenne de 40 %) ;

- utilisation du système de GDSN pour harmoniser le cadastre des impôts entre les acteurs de la chaîne logistique et éviter les problèmes fiscaux. L'amélioration des relations entre fournisseurs et clients, et une meilleure fiabilité tout au long de la chaîne logistique, sont des prérequis au développement de nouveaux canaux de distribution encore peu utilisés, comme le cross-docking ou les marketplaces.

Un axe d'évolution stratégique dans un contexte morose

Malgré une logistique complexe, les entreprises brésiliennes ont de nombreux leviers d'amélioration et de réductions des coûts. Elles ont la capacité de renverser la tendance à la hausse des coûts de distribution, et d'accroître leur compétitivité. Dans un contexte économique morose, la Supply Chain est un axe d'évolution stratégique pour les entreprises brésiliennes afin de réduire leurs coûts, d'améliorer leur taux de service et de conquérir de nouveaux clients. ■

1. Source Instituto Ilos – Custos logísticos no Brasil – Maurício Lima
 2. Salaire moyen des chauffeurs de camion
 3. Taux moyen Selic en 2015
 4. Source : IBGE
 5. Source Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, 2010
 6. Source Valor Econômico, 10/03/2015 – selon une étude de l'OCDE
 7. Pourcentage d'articles dont le stock physique correspond au stock informatique



Aurélien Jacomy
 Directeur Général
 Diagma Brésil
 ajacomy@diagma.com