

## INTERVIEW

Dans le delta Rhin-Escaut, une des régions économiques les plus importantes du monde, des entreprises sont aujourd'hui confrontées à des défis qui mettent tout le phénomène logistique sous forte pression. Les professeurs Alex Van Breedam et Luc Chalmet essaient, dans un master class, de présenter aux chefs d'entreprise des solutions réalistes.

Nancy VAN DEN EYNDE

## L. CHALMET ET A. VAN BREEDAM L'INEFFICACITÉ DANS LE SECTEUR

**TRANSPO – Pour une bonne compréhension : quelle région décrivez-vous comme le « delta Rhin-Escaut » ?**

**A.V.B.** – Il s'agit d'un territoire qui s'étend du sud des Pays-Bas au nord de la France et jusqu'en Allemagne. Sur le plan de la consommation, c'est la troisième plus importante région au monde, après Tokyo-Yokohama et Boston. C'est aussi la région qui comporte le plus de centres de distribution européens, bref le cœur battant de la logistique européenne.

**TRANSPO – À quels défis cette région doit-elle faire face ?**

**A.V.B.** – Il s'agit d'une région présentant des opportunités, mais aussi des dangers. Tout d'abord la congestion. Alors qu'il y a 20 ans, vous pouviez parcourir, avec un poids lourd, plus de 200 km en trois heures, aujourd'hui ce n'est plus possible. La « proximité » du territoire diminue et il faut donc rechercher d'autres formes de

logistique. Dans les années '90, les accords de Shengen ont permis de créer les premiers centres de distribution européens. Les livraisons au client se faisaient au départ de ces centres avec une précision allant jusqu'à la rue du destinataire. Aujourd'hui, on est passé à une structure hybride avec des centres de distribution régionaux. Les livraisons « fines » ne viennent qu'après. Dans un premier module de notre formation, développée avec Nike, on examine comment mettre en place de telles structures.

**TRANSPO – Par ailleurs, le processus logistique devient aussi plus onéreux...**

**A.V.B.** – C'est exact. Une des raisons, c'est qu'en Belgique, un camion sur quatre roule à vide. Des sources néerlandaises parlent même d'un sur trois. Les chiffres varient selon la source et selon le mode de calcul, mais quoi qu'il en soit, on roule beaucoup trop à vide. L'*overall efficiency* du secteur logistique n'est que de 43 %. Il est donc en situation d'échec ! Cette inefficacité

permet à certains, dans le secteur, de gagner de l'argent. Au lieu d'attendre un peu pour pouvoir grouper un maximum de marchandises dans un seul camion, ils amènent immédiatement chaque charge séparément à destination et donc avec différents véhicules. Ils gagnent ainsi de l'argent, mais la société en perd et paie trop cher. Je voudrais insister sur le fait que je ne pointe PAS le transporteur du doigt, ni les chargeurs, mais bien vous et moi, les clients exigeants. Les transporteurs reçoivent une mission et ne peuvent faire autrement. La situation est la conséquence de notre comportement de consommation. Quand, autrefois, les gens achetaient une télévision, ils devaient attendre deux semaines avant de la réceptionner. Aujourd'hui, ils veulent l'emmener directement à la maison sinon ils sont déçus. Votre comportement et le mien déterminent l'efficacité de la logistique.

**L.C.** – Les entreprises de production



## M: CONTRE UR LOGISTIQUE

veulent aussi une livraison «just-in-time». Elles ont intérêt à être «lean» afin de limiter leur capital d'exploitation. Elles tiennent naturellement aussi compte des souhaits de leurs clients. C'est un exercice d'équilibriste très difficile. Changer le comportement du client n'est pas simple.

**A.V.B.** – Notre programme prévoit aussi un module «supply chain basée sur le CO<sub>2</sub>» qui remet en question la manière dont les livraisons sont assurées. Il est ainsi possible de regrouper des commandes Internet et de livrer les marchandises par quartier. S'il y a un volume suffisant à transporter, vous pouvez interdire certaines rues de la ville aux poids lourds et engager un service level agreement avec une société qui approvisionne tous les magasins deux ou trois fois par jour en utilisant des véhicules électriques. Les effets «volume» sont d'ailleurs toujours plus importants que, par exemple, les effets «distance». Pour une véritable co-

modalité, il faut du volume. Pour le volume, il faut de la collaboration, y compris entre les chargeurs.

**TRANSPO** – **La plupart des entreprises de transport de Belgique sont toutefois de petites à moyennes entreprises. Elles n'ont pas suffisamment de volumes à transporter pour remplir un train. Ce transfert modal entraînerait-il moins de travail pour elles ?**

**L.C.** – Le problème réside dans le fait que l'offre et la demande ne concordent pas. Le secteur du transport est aisément accessible et donc fragmenté.

Les plus petits peuvent aussi se spécialiser dans un marché de niche.

**TRANSPO** – **D'une façon générale, comment va évoluer l'emploi dans la région Rhin-Escaut ?**

**A.V.B.** – D'un point de vue macro-économique, l'arrivée possible d'une taxe CO<sub>2</sub> est une bonne chose. Le prix du transport et le coût du travail sont actuellement trop faibles. Aujourd'hui, on transporte par exemple du chocolat vers l'Europe de l'Est pour y être emballé. On ajoute en Pologne les dés et l'emballage à un jeu de cartes produit ici. Si le coût du carburant monte, une partie des activités se déroulera à nouveau localement. La structure des imprimantes «made in Taiwan» est placée sur une palette et transportée par bateau vers Malines ou Turnhout pour y être «nationalisée» au moyen des bons câbles électriques et logiciels. Si l'on ne veut pas répercuter la taxe CO<sub>2</sub> sur le client, il faudra donc placer davantage de structures sur une palette et le chargeur à papier sera aussi monté chez nous. Nous travaillerons de façon plus régionale avec des «produits du terroir». Il est important que la taxe CO<sub>2</sub> ne soit pas seulement introduite à ce niveau. Nous espérons qu'une première initiative soit prise pendant la conférence de Copenhague, mais cela n'a pas été le cas. Pour la logistique, j'espère que la taxe CO<sub>2</sub> sera introduite aussi vite que possible. Les poids lourds seraient aussi mieux remplis.

**L.C.** – Le secteur doit également faire face à d'autres défis. Il n'y a pas seulement la pression des clients, le capital d'exploitation doit aussi être maintenu à un niveau le plus bas possible dans les supply chains. NYK Logistics livre par exemple des pièces à Konica qui, lui-même, conserve un faible stock afin d'éviter qu'il ne coûte trop cher. Ces pièces se situent donc en amont, mais le client final veut que son appareil défaille soit à nouveau opérationnel le plus rapidement

possible. Il faut livrer dans les heures qui suivent et on reçoit comme ça des milliers de demandes par jour. Ceci requiert une organisation spectaculaire du magasin de distribution. C'est pourquoi le statut des commandes est très visible chez NYK Logistics par le biais d'un management visuel.

La globalisation touche aussi les supply chains, les entreprises travaillant à l'échelle mondiale. Comment bien planifier, organiser, exécuter et contrôler ce processus? On parle alors de «global supply chain management».

Prenez l'exemple de Janssen Pharmaceutica (Johnson & Johnson). La production de molécules médicales peut prendre des mois. S'ajoute à cela que le produit doit parfois être traité dans différents pays. C'est ainsi que naissent des problèmes de planification.

**TRANSPO** – **Tous ces thèmes sont abordés dans la master class «Global Supply Chain Challenges». Quoi?, Où?, Quand? Et pour qui?**

**L.C.** – Notre master class part d'un nouveau concept. Ce n'est pas une formation «executive» de plus dans laquelle tous les aspects du supply chain management seraient expliqués. Nous voulons traiter six défis auxquels les entreprises sont aujourd'hui confrontées. Ceci en six fois deux jours par année académique. Le premier jour, dans l'Antwerp Management School, un encadrement académique est prévu, suivi, l'après-midi, par un cas d'entreprise. Le lendemain, nous rendons visite toute la journée à cette entreprise. Les participants reçoivent des explications et visitent l'entreprise en compagnie du personnel. Le but est de discuter et de débattre des cas d'entreprise et d'élargir ainsi sa compréhension. Nous nous adressons aux cadres supérieurs, aux managers qui assument de hautes responsabilités dans la chaîne logistique: membres de la direction chez des prestataires logistiques, des chargeurs et transporteurs ou des gens issus de l'industrie. Nous voulons toucher des gens responsables de décisions tactiques et stratégiques. Après un bloc de six «challenges», les participants reçoivent un certificat master class. Un examen n'est pas requis.

**TRANSPO** – **Une suite est-elle prévue au programme?**

**L.C.** – La prochaine fois, nous voulons nous internationaliser et y impliquer les logistiques américaine et asiatique, car elles sont différentes de l'européenne.

**TRANSPO** – **Bonne chance et merci pour cet entretien!**

[nvde@transpo.org](mailto:nvde@transpo.org)