



# Turquie

## Une maturité croissante

**La Turquie se situe entre l'Europe et l'Asie, jouant ainsi le rôle de lien entre 2 continents abritant au moins 1,5 Md de personnes et générant un PIB de 25 Trillions de dollars. La position géographique de la Turquie, ainsi que ses capacités logistiques, son positionnement unique à l'intersection des routes commerciales et son climat d'investissement dynamique sont des facteurs majeurs contribuant à l'importance stratégique et régionale de ce pays.**

**D**e nombreuses entreprises internationales, dont Coca-Cola, Visa, General Electric, BP, Procter & Gamble (P&G) et The Walt Disney Company ont choisi la Turquie comme « épicentre » de leurs opérations dans la région. Cela représente également une forte opportunité pour les entreprises turques de devenir des acteurs internationaux dans la région. La Turquie est la 17<sup>e</sup> économie mondiale, et a un des plus hauts revenu moyen supérieur avec 800 Md\$. En moins de 10 ans, le revenu par personne dans le pays a presque triplé et dépasse maintenant 10.500\$. Les réalisations de la Turquie et son potentiel ont été une source d'inspiration pour d'autres marchés en émergence. La Banque Mondiale a d'ailleurs finalisé un rapport sur les transitions en Turquie, valorisant l'expérience du pays en la matière, pour la partager avec des pays en développement qui seraient intéressés.

### Classée 34<sup>e</sup> au LPI

L'index de Performance Logistique (LPI – Logistics Performance Index) est mesuré par la Banque Mondiale et s'intéresse à la compétence en logistique de 160 pays. La Turquie est classée 34<sup>e</sup> de cette liste et d'après cet index, elle a été plus performante que 3 des 4 pays Bric (Brésil, Russie et Inde). Elle est également plus performante que la plupart des pays d'Europe de l'Est, du Moyen Orient et d'Afrique.

En plus de son avantage géographique, la Turquie veut également encourager les investissements étrangers grâce à de nombreuses incitations gouvernementales. C'est pourquoi

l'instabilité politique de ce pays semble n'être que transitoire : le gouvernement continue invariablement de soutenir l'économie via plusieurs vagues de réformes. Les incitations ou dispenses d'impôts sont de manière générale proposées aux investisseurs pour promouvoir les activités d'investissement dans des secteurs et régions déterminés, selon le poids de l'investissement. Il y a également 19 zones de libre-échange en Turquie, où la production à destination de l'export est encouragée, et où les entreprises sont dispensées d'impôt, ont le droit de déduire les salaires des employés des impôts sur les entreprises, sont dispensées de la TVA, des douanes, etc. Pour les entreprises nationales, Turquality, le programme d'incitation gouvernemental, est le premier et encore le seul programme de subvention d'état pour la construction de marque. Le programme se concentre particulièrement sur l'augmentation des exports de marques et veut encourager le développement et la transformation de l'activité des entreprises.

### Un avenir néanmoins sujet à des incertitudes

Malgré le fort potentiel de la Turquie et sa road map robuste pour exploiter ce potentiel, son avenir est sujet à des incertitudes dues à sa position géographique et aux incertitudes géopolitiques. Cela demande de l'agilité en termes de gestion de l'activité met beaucoup de pression sur la gestion de la Supply Chain.

La culture du travail dans la région est caractérisée par une orientation vers les résultats, une forte adaptabilité et une grande flexibilité. Cette culture de travail semble avoir été un avantage



©SEGOVA-FOTOLIA

compétitif pour les entreprises au début et les a aidées à gagner des parts de marché au fur et à mesure que le marché grossissait. Elle reste encore une des forces des entreprises basées en Turquie.

Après ces débuts, les entreprises turques sont devenues des acteurs importants dans le marché turc et ont commencé à étendre leur territoire à de nouvelles régions comme l'Afrique, l'Iran et l'Asie Mineure. Durant cette phase, les entreprises ont constaté que leur avantage compétitif, qui leur a été utile lors de leur croissance rapide, ne serait pas suffisant pour les accompagner plus loin.

### Les entreprises nationales ont gagné en maturité commerciale

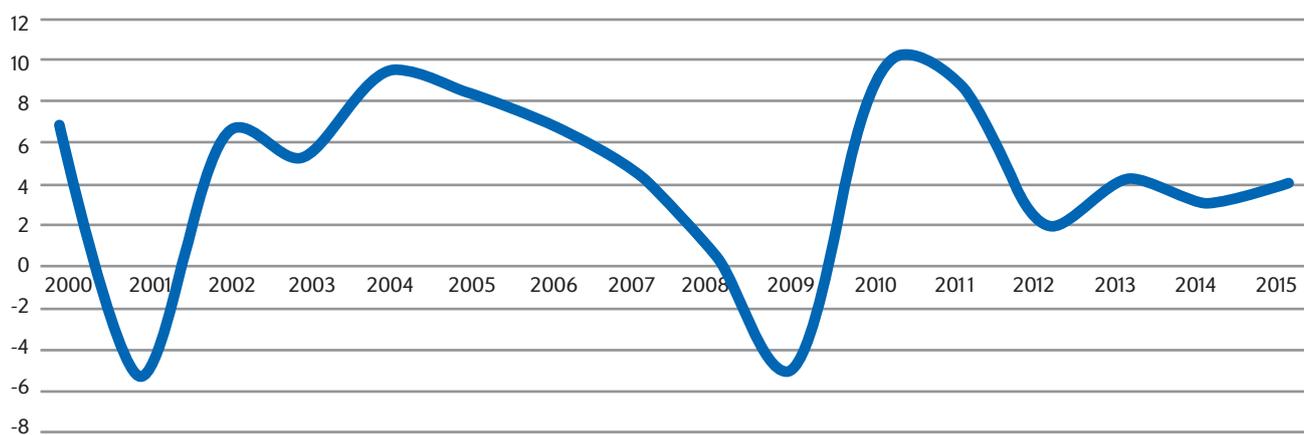
Durant sa croissance rapide les années passées, la Turquie a évolué en termes de matu-

rité commerciale. Les entreprises nationales qui ont atteint un certain niveau de développement commercial ont commencé à réaliser que la manière de conduire l'activité devait passer d'une approche court termiste et opportuniste à un modèle structurellement long terme, alors que les modèles de management devaient passer d'une organisation autour de la production à une organisation autour du client. Pour soutenir ces changements, les entreprises ont constaté que la capacité à planifier à l'avance et une gestion de la Supply Chain bien construite étaient les leviers principaux pour fournir de très bons niveaux de services à leurs clients.

### Des capacités Supply Chain challengées

Avec les nouveaux business models, les entreprises ont commencé à challenger leurs capa-

Turkey GDP annual growth rate (%)



SOURCE : DATA WORLD BANK ORG

## Une logistique en plein développement

L'activité du secteur logistique et transport en Turquie devrait atteindre 110 à 140 Md\$ en 2017. De nombreux acteurs logistiques mondiaux envisagent d'investir en Turquie du fait du potentiel de croissance de son économie et de sa proximité avec l'Europe et l'Asie. Les grands prestataires logistiques (3PL) mondiaux ont compris l'importance stratégique de la Turquie et soit y opèrent directement comme DHL, Ceva, Gefco, soit y ont des agences. En Turquie, le transport routier prédomine pour les marchandises et croît de près de 3 % par an. Il s'appuie sur un important réseau d'autoroutes internes mais aussi connecté à l'Europe, au Moyen-Orient et à l'Asie.

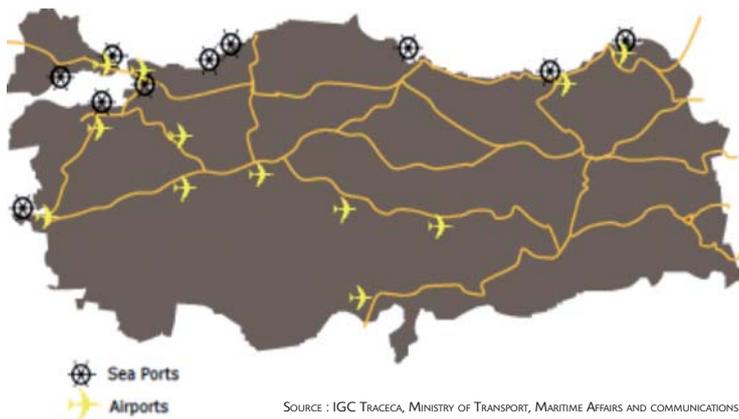
Une grande part du commerce extérieur est traitée par le maritime (+7 % par an). Plus de 50 ports et structures sont capables d'accueillir différents types de chargements, dont plusieurs grands ports de la région d'Istanbul (versant Européen et versant Asiatique) ouvrant sur la mer de Marmara et Izmir, donnant directement sur la mer Egée.

Le fret ferroviaire est quant à lui relativement limité mais bénéficie d'un investissement soutenu sur le rail en Turquie, avec un objectif d'augmentation de 3 % par an. Plusieurs projets ambitieux sont en cours, dont un pour connecter la Turquie à l'Iran, au Pakistan, à l'Inde et à la Chine, et un autre, à la Géorgie, à l'Ukraine et à la Russie. Un autre projet porte sur la jonction ferroviaire entre l'Asie et l'Europe via la construction d'un tunnel sous le Bosphore, pour transporter du fret à terme de la Chine à Londres, sans transbordement.

Avec comme base cette offre variée et complémentaire, la logistique multimodale va naturellement devenir le nouvel vecteur pour raccourcir les délais de transits, décongestionner les modes de transports fortement utilisés et réduire les coûts logistiques.

De grands projets internationaux comme Traceca soulignent l'importance de la Turquie dans la connexion entre l'Europe et l'Asie. La carte ci-contre montre les autoroutes et routes construites dans le cadre de ce projet. 10 ports relient les routes Traceca à l'Europe et aux Balkans via 11 routes maritimes. De plus, 12 aéroports turcs sont connectés au réseau routier Traceca.

C'est donc bien avec l'ambition de devenir un hub logistique majeur aux confins de plusieurs grands territoires économiques que la Turquie continue de développer ses infrastructures de logistique et de transport permettant ainsi l'implantation et le développement de prestataires logistiques de premier plan prêts à accompagner le développement du secteur industriel turc. ■



©Sicova-Fotolia

cités en Supply Chain sur différents aspects et ont réalisé que bien que leurs compétences logistiques étaient assez fortes (en particulier en s'appuyant sur des 3PL performants au niveau des opérations physiques d'entrepôts), elles n'arrivaient pas à coordonner leurs activités et leur flux car les compétences en planification de leur Supply Chain étaient encore peu développées. En réalisant l'importance de la Supply Chain, les directeurs généraux ont commencé à mettre la transition Supply Chain dans leur roadmap avec une priorité haute, et à chercher des connaissances sur les meilleures pratiques et savoir faire au niveau industriel. L'objectif étant que ces savoir-faire devraient non seulement leur montrer quoi faire, mais également les amener à savoir comment le faire. L'orientation processus, essentielle dans une démarche Supply Chain « end-to-end », étant nettement moins présente dans la culture des entreprises, un accent fort sur ce point est devenu une nécessité.

### Maximiser la valeur offerte aux clients et les profits

Le but de la transformation de la Supply Chain dans de nombreuses entreprises vise ainsi à maximiser la valeur offerte au client tout en garantissant la meilleure rentabilité. Les entreprises turques sont donc confrontées aux nombreux challenges d'une transformation Supply Chain réussie et en particulier :

- recruter un personnel expérimenté en Supply Chain ;

- développer une culture de travail collaboratif ;
- basculer d'un management réactif sur le court terme à un management proactif sur le long terme ;
- améliorer la capacité de planification de la demande ;
- avoir une approche de planning intégré ;
- optimiser la Supply Chain globale ;
- changer le mode de management.

### **Des partenaires externes pour accélérer la transformation de la SC**

Bien que le plan de transformation soit très ambitieux et demande de nombreuses ressources, les entreprises ont reconnu que la vitesse était un élément critique et n'ont pas hésité à chercher un support externe pour les aider à accélérer la transformation, les principaux critères recherchés chez un partenaire externe étant les suivants :

- une expérience internationale dans la transformation Supply Chain ;
- des solutions localisées et personnalisées pour leurs besoins et leur culture ;
- un accompagnement dans la mise en œuvre « main dans la main » avec le client.

Ces besoins ne peuvent être comblés que via la combinaison d'une structure qui a de l'expérience dans le domaine de la transformation Supply Chain, qui a construit ses propres meilleures pratiques, et qui a déjà joué le rôle d'arbitre pour définir des standards industriels intégrant la compréhension du marché local, et qui puisse être proche géographiquement pour gérer le management de la transformation.

Cette aventure de la transformation Supply Chain des entreprises présentes en Turquie va être très intéressante dans les prochaines années. Cela nécessitera de définir la Supply Chain la plus performante et de fournir une solution sur la manière de faire qui soit spécifique à l'activité et à la culture de travail de chaque entreprise. ■

**Ahmet Tansik,**  
Directeur Général,  
Diagma Istanbul  
ahmet.tansik@diagma.com

**Ekin Kinayyigit,**  
Manager, Diagma Istanbul  
ekin.kinayyigit@diagma.com



© Diagma