

L'écoulement de flux de céréales vers le port de Rouen

Par Gilles KINDELBERGER
Directeur général de Sénalia

Au cours de la campagne 2014-2015, le groupe coopératif Sénalia aura chargé 4 150 000 tonnes de céréales sur des navires jaugeant de 3 000 à 60 000 tonnes, avec des cadences de chargement de 3 000 tonnes par heure, et ce, sur trois postes de chargement.

En matière d'acheminement, le transport par camions représente 64 %, par trains près de 12 % et par péniches un peu plus de 24 %.

Sénalia dispose non seulement d'une très forte capacité de réception, mais également d'une très forte capacité de chargement : le groupe est en capacité de charger jusqu'à 750 000 tonnes par mois. Sénalia assure ainsi plus de 54 % des chargements de céréales sur le port de Rouen.

Pour Sénalia, l'enjeu est de combiner à une logistique régulière « de fond » une logistique réactive lui permettant de faire face à des besoins de chargement non planifiés.

Le mode de fonctionnement de Sénalia, qui est une union de coopératives, est particulier du fait du sociétariat, de la gestion de ses capacités de stockage et de la nécessité du maintien d'un dialogue permanent indispensable à l'organisation de sa logistique, et ce tant avec ses adhérents qu'avec les détenteurs de capacités de transit privées.

Si, comme le Larousse, on définit la logistique comme *l'activité qui a pour objet de gérer les flux physiques d'une organisation dans le but de mettre à disposition les ressources correspondant à des besoins*, la logistique d'un silo portuaire, notamment chez Sénalia, se doit de prendre en compte une importante dose de relations humaines.

Sénalia est un acteur majeur du port de Rouen, mais aussi de la filière céréalière au plan national. Ses volumes représentent en effet plus de 30 % des exportations françaises. Leader dans les exportations céréalières maritimes françaises, Sénalia a dû s'adapter aux changements logistiques imposés par les marchés sur lesquels elle intervient.

À la fois productiviste et protectionniste, la politique agricole commune (PAC) de l'Union européenne avait notamment pour vocation de garantir un prix décent des productions céréalières aux agriculteurs européens en général, et aux agriculteurs français plus particulièrement. La France a été leader dans la mise en place de cette politique. Grâce à elle, la France exporte désormais plus de 50 % des céréales qu'elle produit.

Dans les années 1955-1957, deux groupes distincts, UCACEL (Union des Coopératives Agricoles Céréalières d'Eure-et-Loir) et SPR (Sica Port de Rouen) décidèrent de créer en commun une installation portuaire à Rouen en vue d'exporter des céréales. À l'époque, la France n'en

était pas encore exportatrice. Pourtant, le premier silo est entré en exploitation en 1961, permettant ainsi à la France d'assumer la fonction exportatrice qu'elle avait à l'époque la volonté de développer : la vocation d'exportateur de céréales de notre pays était née...

Sans vouloir insister sur l'historique, il est important de noter le côté visionnaire de ces agriculteurs qui, à plus de 150 kilomètres de Rouen, s'étaient persuadés que la France deviendrait un grand pays exportateur et que Rouen serait un des acteurs majeurs de cette page d'histoire.

Avec initialement 20 000 tonnes de capacités de stockage (en 1961), les besoins en termes de place se sont vite fait ressentir, tant les demandes de stockage ne cessaient de croître. Afin de se doter des meilleurs outils de stockage, les deux unions précitées autorisent les coopératives et les négociants adhérents à participer à la construction de nouvelles installations. Ceux-ci en acquièrent donc une partie, adoptant un mode de gestion très novateur pour l'époque, celui d'une libre gestion pour le bien de l'union à laquelle ils avaient adhéré : ils se retrouvent propriétaires d'une capacité de stockage (estimée en tonnes) dont ils disposent en fonction des capacités disponibles du silo. Lorsque celui-ci est plein, les détenteurs de capacités ne peuvent jouir de leur bien. C'est alors l'intérêt général qui prédomine. Aujourd'hui, Sénalia gère 500 000 tonnes de capacités de stockage, dont 40 % sont privées.

Le port de Rouen est un port fluvial, qui est relié à la mer par la Seine : les navires doivent naviguer sous le contrôle de pilotes expérimentés pour franchir les 120 kilomètres de méandres, ce qui en fait un parcours redouté par bon nombre de capitaines de navire. Par ailleurs, les navires montant cap amont doivent éviter (c'est-à-dire faire demi-tour) à des endroits bien précis afin de se mettre en bonne position pour leur départ, dès leur cargaison embarquée ou débarquée. Ces zones, appelées zones d'évitage, sont peu étendues : elles sont certainement parmi les plus courtes du monde. Seule l'assistance de remorqueurs et de pilotes chevronnés permet que ces manœuvres se déroulent dans des conditions optimales de sécurité. Par ailleurs, les mouvements des navires ne peuvent se faire que lorsque les courants sont favorables (c'est-à-dire à marée montante ou à marée descendante, en fonction de la manœuvre à effectuer).

Certains s'interrogent sur les raisons qui ont amené à ne pas construire les silos sur la façade maritime. La raison en est que la logistique terrestre est plus coûteuse que la logistique maritime ; ainsi, il est toujours plus économique d'acheminer 30 ou 45 000 tonnes de chargement par navire que de mobiliser 1 000 à 1 500 camions pour transporter le même tonnage jusqu'au port maritime du Havre.

De plus, Rouen est une plaque tournante du fret : de fait, un camion aura plus souvent la possibilité de trouver un

fret retour. Au pire, s'il revient à vide, la distance à couvrir sera moins importante que si venant d'Amiens, de Chartres ou d'Orléans, il devait effectuer le trajet retour à partir du Havre.

Par ailleurs, le port de Rouen est un port multimodal : camions, trains et péniches y acheminent quotidiennement des céréales. Pour se rendre au Havre, les trains passent obligatoirement par Rouen. Par ailleurs, pour aller jusqu'au Havre, les marinières doivent avoir une licence supplémentaire pour pouvoir parcourir le secteur Lillebonne-Le Havre, indépendamment du fait qu'ils doivent aussi disposer d'une puissance moteur qui doit être suffisante pour pouvoir remonter le courant de la Seine, qui est beaucoup plus fort dans cette zone proche de l'estuaire.

Le caractère multimodal du port de Rouen permet d'alimenter ses silos avec des céréales produites sur une zone d'un rayon variant entre 150 et 200 kilomètres tout autour de la ville.

Certes, les zones les plus éloignées (celles proches des vallées de la Seine, de l'Oise et de l'Aisne) seront plus facilement desservies par le train, voire par des péniches. Le camion sera, quant à lui, privilégié pour les zones de production céréalière généralement situées dans un rayon de 150 kilomètres.

Dans les années 1980, les tonnages exportés ont continué à augmenter. Des unités industrielles agroalimentaires se sont implantées sur les zones de chalandise des silos portuaires. Les quantités qui, par le passé, auraient été plus naturellement exportées *via* le port de Rouen, sont aujourd'hui appelées soit à être utilisées par les meuneries ou les amidonneries locales, soit à servir à la production d'éthanol, en ce qui concerne la transformation, ou à être exportées *via* d'autres ports. C'est la parité logistique terrestre qui oriente la destination finale du produit.

Ce mode de gestion doit être souligné, du fait qu'il nécessite un dialogue continu entre le silo et les différents stockeurs autour des possibilités de réception des marchandises vendues.

Le système de commercialisation des céréales s'effectue en général sur plusieurs mois. Ainsi, un opérateur peut vendre 1 000 tonnes de blés sur la période janvier-mars. Il n'aura alors que 5 jours pour acheminer ses marchandises vers le silo donné, en respectant la date choisie par son acheteur dans la période précitée. Un délai aussi court peut générer des problèmes d'acheminement. En effet, si un acheteur a prévu de charger, par exemple, 1 000 tonnes sur un navire à une date donnée, ce n'est pas de 1 000 tonnes de capacité de stockage dont il aura besoin, mais bien de la totalité de la capacité de stockage du navire, soit de l'ordre de 25 à 80 000 tonnes...

Le silo devra donc être en mesure de recevoir sur une période très courte des quantités très importantes. Quand on connaît l'inertie et le temps d'acheminement des marchandises par trains ou par péniches, on imagine aisément qu'un dialogue continu est nécessaire entre le silo et les chargeurs, ainsi qu'entre le silo et les livreurs, et ce pour faire en sorte que :



Photo © J-F Lange

Vue des silos gérés par Sénalia dans le port de Rouen.

Photo © J-F Lange



Poste de déchargement (par aspiration) des péniches à la Presqu'île d'Elie au cœur du port de Rouen.

a) les quantités nécessaires de céréales de la qualité requise soient mises en silo à la bonne date pour pouvoir être chargées ensuite sur les navires ;

b) que les livreurs ne soient pas mis en défaut, dans le cas où les marchandises ne seraient pas livrées en temps utile.

Lorsque la rotation des marchandises entreposées dans le silo est élevée, la flexibilité est possible aussi bien pour les livreurs que pour les chargeurs. Par contre, lors des périodes de faible activité de chargement, les capacités des silos se remplissent assez rapidement et l'on peut vite se retrouver dans une situation de blocage : les livreurs ne peuvent plus livrer, ne pouvant de fait honorer leurs engagements contractuels vis-à-vis de leurs acheteurs, ceux-ci ne pouvant positionner les navires devant le silo considéré pour le désengorger.

La gestion d'un silo est soumise aux intempéries : ainsi, aucun chargement ne peut s'effectuer sous la pluie, aussi fine soit-elle. La cargaison transportée précédemment par le navire (charbon, engrais...) peut aussi être incompatible avec un chargement de céréales, ou le navire peut être sale nécessitant son nettoyage avant l'embarquement des marchandises saines, loyales et marchandes retirées du silo.

Ce sont là autant de pertes de temps qui peuvent également contribuer à un blocage des installations de stockage et interdire toute nouvelle réception de marchandises.

Paradoxalement, Sénalia n'est pas partie au contrat de commercialisation entre l'acheteur et le vendeur, mais elle doit gérer les conséquences commerciales de tout contre-temps : désagrément du livreur (qui ne peut organiser sa

logistique de dégagement de ses propres installations de stockage), incompréhension de l'acheteur (qui ne peut préavisier ses marchandises aux dates contractuelles, n'ayant pu mettre en place les moyens nécessaires au dégagement)...

Le silo doit alors proposer ses « bons offices » et tenter de forcer l'acheteur à s'exécuter. Les armes dont il dispose dans de tels cas sont faibles : il ne dispose que d'arguments non contraignants, le silo n'étant pas lié contractuellement aux chargeurs.

Pourtant, la logistique du silo repose non pas sur les entrées de marchandises qu'il nous faut réaliser, mais bien plutôt sur les sorties. Si les sorties ne sont pas correctement réglées (grâce à une bonne entente entre toutes les parties) les entrées de marchandises ne peuvent s'effectuer correctement.

C'est ce que Sénalia s'efforce de mettre en œuvre au quotidien, dans l'intérêt de ses adhérents et des copropriétaires de capacités. La bonne gestion des sorties conditionne aussi une logistique d'approvisionnement des installations portuaires plus fluide.

Le silo est le point de concentration des flux : flux de marchandises, flux d'informations, flux logistiques, mais aussi de relations « commerciales » entre les livreurs, les transporteurs (routiers, fluviaux ou ferroviaires) et les autorités portuaires, c'est-à-dire entre tous les interlocuteurs qui ont un rôle à jouer dans le bon déroulement du chargement d'un navire. Sénalia n'intervient jamais dans la relation commerciale entre les vendeurs et les acheteurs (acte de vente de la marchandise, acte d'achat de la marchan-



Photo © J-F Lange

Chargement d'un céréalier.

dise). Sénalia n'intervient qu'en qualité de prestataire de services (en amont ou en aval de la filière).

On reproche communément à la SNCF son incapacité à traiter le fret dans les conditions généralement estimées adaptées. Dans les années 1980, il était courant de voir l'acheminement d'un train se réaliser alors même que la commande du client n'avait été faite que la veille !!! Pour réaliser de telles prouesses, la SNCF mettait en place des moyens surdimensionnés et coûteux.

Aujourd'hui, cela est devenu irréaliste, irréalisable et anti-économique. Une rationalisation de l'outil était nécessaire. Mais, comme pour toute réforme, il est difficile de déterminer où le curseur doit être positionné, et, d'une situation « d'opulence », on est passé à une situation de réelle disette.

Ainsi, chaque livreur qui souhaite acheminer ses marchandises par voie ferrée se voit dans l'obligation de déposer son programme deux mois à l'avance. L'opérateur tractionnaire ne peut lui apporter une confirmation au mieux qu'une semaine avant l'exécution du contrat, le tout avec un taux de fiabilité restant encore incertain.

Dans ces conditions, les céréaliers ne se sentent pas en confiance vis-à-vis de ce mode de transport jugé trop rigide et trop contraignant, le délaissant au profit du camion, considéré comme plus flexible et souvent moins coûteux.

Fort du constat que les livreurs éprouvaient beaucoup de difficultés à organiser un flux logistique régulier par voie ferrée, Sénalia a mis en place une navette ferroviaire qui

permet à chacun des livreurs se trouvant sur un même vecteur d'approvisionnement de s'inscrire dans un programme d'acheminement de marchandises vers Rouen par train. Sénalia organise donc une programmation ferroviaire pluri-mensuelle pour le compte de cinq organismes stockeurs, qui, dès la première année, ont représenté un total de 220 000 tonnes. Pour la campagne 2015-2016, ce sont près de 400 000 tonnes qu'il est prévu d'acheminer vers Rouen *via* cette navette ferroviaire.

Il s'agit non pas de savoir quel produit sera chargé dans le train deux mois à l'avance, mais avant tout de réserver ce moyen d'acheminement. Le moment venu (au plus tard une semaine avant le chargement), l'organisme stockeur informe Sénalia du produit qui sera chargé, qui, en général, est en adéquation avec celui qu'il aura vendu ou avec ce qu'il aura été prévu de charger sur des navires cargos.

À partir de ce modèle, Sénalia a organisé une navette fluviale mutualisée au service des organismes ayant des installations de chargement sur les fleuves et sur les canaux en amont de Rouen. Cette navette a commencé à fonctionner à partir du mois de juillet 2015. Une flotte d'automoteurs et de barges a été réservée à l'année pour assurer l'approvisionnement des installations de Sénalia. Une réservation du mode d'acheminement est réalisée par les organismes stockeurs quelques semaines à l'avance et le choix de la marchandise qui sera chargée est fait quelques jours seulement avant le chargement effectif de l'automoteur.

Que cela soit au travers du transport ferroviaire ou du transport fluvial, la mutualisation des moyens d'achemi-

nement et la programmation pluri-mensuelle (pour ne pas dire annuelle) ont permis de faire baisser les coûts d'acheminement au profit des organismes stockeurs. Lorsque l'on connaît la manière dont s'opère le choix de la destination finale du produit, une économie sur la parité logistique allant de 0,40 euro la tonne à 0,80 euro la tonne est un élément déterminant susceptible d'inciter les livreurs à accorder leur préférence aux silos de Sénalia plutôt qu'à ceux de tout autre prestataire.

Ainsi, Sénalia joue un rôle déterminant dans la filière en traitant directement avec les entreprises logistiques afin d'optimiser les flux.

L'autre mission, majeure, de Sénalia est de répondre aux cahiers des charges des acheteurs que les exportateurs se sont engagés à respecter.

Pour ne parler que des seuls blés, nos acheteurs internationaux sont aussi exigeants (à juste titre) que n'importe quel meunier français.

La grande majorité des blés exportés par la France sont des blés (tendres) panifiables. L'objectif final de la mise en œuvre du *process* est donc la production de pain. Certes, ils peuvent différer en fonction des pays de destination (allant de blés servant à la panification à la française (courante au Maroc, en Algérie ou dans les pays de la Côte Ouest de l'Afrique) à des blés utilisés pour la confection de pains de type Pita ou de galettes (ces différents produits finaux dépendant chacun de variétés de blés très spécifiques)).

C'est la raison pour laquelle les marchandises sont triées à l'entrée des silos. Ce tri, qui s'appuie sur des tests de qualité, permettent de stocker les marchandises dans les silos en fonction de leur classe de qualité.

Sénalia a collaboré avec Intercéréales, FranceAgrimer et les différentes organisations professionnelles pour la mise en place d'une grille de qualité basée sur le taux de protéines. Un indice majeur pour pouvoir « réaliser le pain de son choix ».

Nous sommes également en présence de produits naturels qui sont sensibles aux variations climatiques. Le

soleil, la pluie, un hiver plus ou moins rigoureux peuvent changer de façon significative le résultat escompté en termes de qualité, et ce, quel que soit l'itinéraire cultural préconisé par les organismes stockeurs et appliqué par les agriculteurs.

Cela veut dire que, dans les années les plus « faciles » ou les plus favorables, la gestion du silo sera simplifiée, il en ira autrement dans le cas où la qualité des blés aura été détériorée (en raison notamment des intempéries).

Cette multiplication des tris réduit les capacités de stockage de Sénalia : de 500 000 tonnes de capacité globale, le silo peut se trouver totalement encombré avec seulement 300 000 tonnes de céréales.

Si la gestion qualitative oblige à opérer une telle ségrégation dans l'entreposage, les difficultés résultant d'un manque de place ne doivent pas conduire à s'exonérer du travail à réaliser à l'entrée des installations.

Sénalia est un outil de stockage de vrac pondéreux dédié à l'exportation maritime des céréales françaises qui gère différentes qualités sur des modes d'acheminement différents et sur des périodes d'activités très variables dans un type d'actionnariat identique à celui d'une coopérative (et non d'une société anonyme).

Les résultats de l'entreprise sont répartis non pas en fonction du capital social de chacune des coopératives adhérentes, mais bien en fonction de leur contribution à l'activité de l'union. Son conseil d'administration est composé des présidents des plus importantes coopératives céréalières françaises et est très impliqué dans la bonne gestion de l'entreprise. Son conseil opérationnel est composé des directeurs issus des mêmes structures que celles représentées au sein du conseil d'administration. Des comités opérationnels sont réunis à chaque fois qu'une problématique particulière doit être traitée. Ces comités sont composés des membres opérationnels des organismes stockeurs, à l'exclusion de leurs *traders*, de leurs directeurs ou de leur président, cela dans le but d'avoir un avis qui soit au plus proche des besoins du terrain.

La proximité de Sénalia avec les livreurs et les chargeurs est le secret de sa réussite.