

# Continuité ou rupture ?

**Interview**  
**d'Yves Fargues**  
*Président*  
*de Gefco*



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



**Les meilleurs planifient Zen.**

**Depuis sa prise de fonction en mai dernier, Yves Fargues, le nouveau président de Gefco, affirme qu'il s'inscrit dans la continuité de son prédécesseur. Pourtant, tout indique le changement : un style très différent, une parfaite maîtrise des opérations, une réorganisation complète du comité de direction et une redistribution des rôles autour d'objectifs stratégiques et financiers très précis. Le groupe Gefco s'apprête-t-il à réaliser l'une des plus grosses mutations de son histoire ? La réponse en filigrane dans l'entretien que nous a accordé son actuel numéro 1.**

*Supply Chain Magazine - Yves Fargues, vous êtes depuis quelques mois le nouveau président de Gefco. Vous avez passé une grande partie de votre carrière dans la logistique et le transport. On dit que vous êtes pragmatique et direct. Comment vous situez-vous par rapport à l'action de votre prédécesseur et quelles orientations entendez-vous impulser à la tête de l'entreprise ?*

**Yves Fargues** - Concernant la stratégie mise en place par mon prédécesseur Louis Defline, je crois qu'elle a porté ses fruits et qu'à ce titre, il n'y a aucune raison d'en changer. Il n'y aura donc pas de rupture ; je m'inscris dans la continuité, c'est-à-dire dans la poursuite d'une stratégie de croissance rentable dans la logistique pour l'industrie...

*SCMag - Et pourtant depuis votre arrivée, que de changements ! De nouveaux objectifs, une refonte de l'organisation, une redistribution des responsabilités au sein du comité de direction, l'arrêt de la messagerie en Allemagne ...*

**Y. F.** - En effet. J'ai voulu en arrivant à ce poste accélérer les changements pour relever un certain nombre de

défis. Le premier est celui de la qualité. Un concept qui va de pair avec la nécessité de coller au plus près du besoin du client. Cela signifie être proactif et en mesure d'apporter des réponses plus rapides qu'avant ; c'est sur la qualité que se fait aujourd'hui et que se fera demain plus encore la différence entre les prestataires logistiques dans l'industrie. A cet égard, j'ai donné pour mission à la direction de la Qualité d'être « l'œil du client » à l'intérieur de l'entreprise. Le deuxième défi est celui de la croissance commerciale internationale : les industriels – notre cœur de métier – sont internationaux ; nous les accompagnons aussi bien en approvisionnement qu'en distribution dans tous les pays, proches ou lointains. Enfin, le troisième défi concerne la logistique automobile, en particulier nos prestations à l'égard de notre client de référence, PSA Peugeot Citroën. L'objectif est fort : faire juste et moins cher.

*SCMag - Certes, nous comprenons bien que PSA joue un rôle essentiel dans la vie de Gefco. Mais votre développement passe également par la conquête de nouveaux comptes tant en France qu'à l'étranger. Que pensez-vous faire pour vos autres clients et pour élargir vos activités à d'autres secteurs ?*

**Y. F.** - Il est clair que notre volonté est d'accélérer notre diversification. Nous comptons déjà de nombreux clients dans le secteur automobile (hors PSA). Mais si notre image est fortement associée au transport et à la logistique de véhicules, nous avons également pour volonté de continuer à élargir notre portefeuille clients à d'autres secteurs d'activités. Rappelons que nous sommes présents dans les secteurs de l'hygiène-beauté, du High-tech, du deux roues et de la distribution spécialisée. En fait, notre signature « Logistics for manufacturers » veut dire spécialiste de la logistique industrielle, pas seulement automobile. Nous sommes dans le haut de gamme de la logistique ; nous savons faire des choses très compliquées et nous voulons le faire savoir. C'est l'une des missions à laquelle la direction commerciale et marketing va s'atteler.

*SCMag - Un savoir-faire qui bénéficie également d'une vaste couverture géographique. Avez-vous le sentiment que*

## A propos d'Yves Fargues

Yves Fargues, 56 ans, a pris la tête du groupe Gefco le 2 mai dernier. Ce diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris est également titulaire d'une maîtrise en Sciences Economiques. Il a débuté sa carrière chez Renault où il a occupé des fonctions administratives et opérationnelles. En 1987, il arrive chez Calberson comme DG des transports terrestres, de l'informatique et des finances. En 1990, il rejoint STVA en tant que DG et membre du directoire. En 2002, il prend la direction opérationnelle « préparation et distribution de véhicules » chez Gefco. Enfin, en novembre 2005, il est nommé Directeur des opérations de PSA en Chine.

*ce réseau est aujourd'hui suffisant ou pensez-vous au contraire qu'il soit nécessaire de le compléter ?*

**Y. F.** - Effectivement, l'une de nos forces est d'être mondialement connus. Nous sommes aujourd'hui présents dans une vingtaine de pays, avec des implantations très fortes dans les zones en croissance, par exemple le Mercosur et l'Europe de l'Est. Nous avons aussi de grandes ambitions en Asie, notamment en Chine où nous sommes bien implantés. Nous avons également connu un beau succès en arrivant en Russie. Notre stratégie est assez simple : nous allons poursuivre notre expansion en allant chercher de la croissance là où elle est. C'est le cas de l'Inde, pays où nous devons forcément aller dans un horizon proche.

*SCMag - Votre développement s'effectue en général par croissance organique. Dans un contexte de concentration rapide du marché, ne pensez-vous pas qu'il y aurait intérêt à recourir à la croissance externe ?*

**Y. F.** - Même si Gefco ne l'a fait que très rarement dans les périodes précédentes, nous ne nous l'interdisons pas. Toutes les conditions sont réunies pour pouvoir le faire. Mais si nous devons racheter une entreprise, ce ne serait en aucun cas une opération opportuniste, mais plutôt une action très ciblée.

*SCMag - Voici quelques semaines vous avez pris la décision de fermer la messagerie en Allemagne. Qu'est-ce qui a justifié cet arrêt ?*

**Y. F.** - Nous avons pris une saine décision en Allemagne qui résulte d'un principe clairement défini : nous ne maintenons la messagerie domestique que dans les pays où nous atteignons une taille critique. En Allemagne, nous n'avons que 16 agences en propre, en plus des 15 agences exploitées en partenariat avec le réseau Cargoconcept et pas de rentabilité. Il fallait donc s'en retirer. Néanmoins, je précise qu'il ne s'agit que de l'activité messagerie domestique et que mon intention est non seulement de maintenir, mais aussi de développer nos autres activités dans ce pays, en nous concentrant sur les flux internationaux.

*SCMag - Comment allez-vous gérer ce retrait et quelles*

*conséquences aura-t-il sur l'organisation de votre réseau européen ?*

**Y. F.** - Pour ce qui est de nos actifs, nous sommes en cours de discussion avec des repreneurs. Concernant notre maillage en Allemagne, nous allons prendre des accords avec des partenaires locaux de qualité.

*SCMag - La mise en place et le déploiement au niveau monde de différents systèmes d'information ont fait l'objet de lourds chantiers. Où en êtes-vous aujourd'hui ?*

**Y. F.** - On a mis progressivement en place ces systèmes qui ont principalement pour but de « monitorer » les flux et de coordonner les opérations. Ce sont effectivement des systèmes lourds et complexes. Quand on les déploie, c'est dans 20 pays à la fois. Aujourd'hui, l'essentiel est réalisé. Nous sommes dans l'attente du retour sur les investissements réalisés ces dernières années.

*SCMag - Quel regard portez-vous sur le monde du transport et de la logistique ?*

**Y. F.** - Nous assistons à une internationalisation croissante qui impose aux acteurs de traiter la Supply Chain de bout en bout. Ce qui implique une grande complexification des schémas et de nouveaux challenges auxquels nous devons faire face en innovant. L'autre tendance que j'observe réside dans la spécialisation du métier. Nous allons probablement voir émerger des opérateurs de plus en plus spécialisés. Par ailleurs, le mouvement de concentration va vraisemblablement se poursuivre, voire même s'amplifier. Enfin, on note un relatif désengagement des Etats. Ce sont eux qui déterminent les politiques de transport. Ils ne doivent pas être opérateurs. Je considère les sociétés dans lesquelles l'Etat reste majoritaire comme autant de résurgences du passé.

*SCMag - Quels sont vos objectifs financiers ?*

**Y. F.** - Nous nous sommes fixés des objectifs très précis et nous avons un plan de progrès et d'actions pour les atteindre. Notre volonté est de réaliser 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon 2010/ 2012. C'est à la fois très ambitieux et très réaliste.

Propos recueillis par  
**Jean-Philippe Guillaume**

