

Prestataires logistiques

10 leaders parlent de leur métier



50

Les prestataires logistiques invités par Supply Chain Magazine le 23 septembre dernier à Paris font partie du Top 20 en France. Certains sont internationaux, à même de couvrir l'ensemble des prestations de logistique et de transport, d'autres ont une vocation plus nationale ou se concentrent sur des marchés de niche. Malgré le contexte économique difficile, leurs dirigeants ont répondu présents (hormis Stef TFE, DHL et DB Schenker) pour évoquer, lors de cette table ronde, les évolutions de leurs métiers et de leurs stratégies afin de satisfaire encore mieux les besoins de leurs clients en matière de Supply Chain.

Thierry Ortman et Patrick Pépin



©DR

« **C**omment se porte le métier de prestataire en 2009 ? ». La première question posée par Jean-Philippe Guillaume, Directeur des rédactions de Supply Chain Magazine, met d'emblée tout le monde dans le bain. « Dans nos métiers d'acteurs de la Supply Chain, nous sommes au cœur de la crise. Clairement, nous transportons moins, nous stockons moins, nous préparons moins sur l'ensemble de nos sites », reconnaît Patrick Pépin, Président de Kuehne+Nagel France et de la commission Supply Chain de TLF. Mais tous les métiers ne sont pas logés à la même enseigne. « Quand on analyse les baisses de volumes par métier sur l'exercice 2009, le fret aérien a baissé d'environ 22-23 %, le fret maritime de 12-13 % car il y a eu un report d'à peu près un tiers du premier vers le second, et sur le métier de logisticien en Europe, le retrait doit être de l'ordre de 10 à 15 % », estime Jean-Louis Demeulenaere, Directeur Général Délégué du groupe Geodis. De son côté, Jean-

Christophe Machet, co-Président du groupe FM Logistic, fait état d'une croissance de 12 % pour son exercice clos fin mars, avec un premier semestre à 19 % et un deuxième à 7 %. « Nous devons cette bonne résistance du business à nos choix stratégiques faits il y a plusieurs années de se concentrer sur les PGC, dans les secteurs alimentaires, et cosmétique qui ont une récurrence dans l'acte de consommation, par rapport au high tech ou à l'automobile ». « Les acteurs de la grande consommation et de la grande distribution n'ont pas in fine de si mauvais volumes que cela, et comme nous sommes d'abord payés sur du volume, cela ne se traduit pas en chute catastrophique de chiffre d'affaires, note Eric Hémar, Président d'ID Logistics. En revanche, les produits qui sortent sont moins chers et avec de nombreux effets de promotion, ce qui pour un logisticien est toujours compliqué. Les répartitions des creux et des pics sont beaucoup plus accentuées par ce phénomène de promotions, ce qui pour nous est un élément de coût, ou de changement d'organisation important. »

Des effets différenciés selon les marchés

« Nous avons connu un arrêt très brutal en Angleterre en juillet 2008, alors qu'en Europe Continentale, les effets de la crise se sont faits sentir fin 2008, et en France, à partir de

début 2009 », indique Egbert Maagd, Directeur Général Europe de l'Ouest de Wincanton. Même baisse chez Gefco. « Au premier semestre, en air & ocean, la baisse des volumes est comprise entre -20 et -25 %, en transport, elle est entre -10 et -15 % et en logistique contractuelle, entre -5 et -10 % », énumère son PDG Yves Fargues. « Néanmoins, dans l'industrie, un certain nombre de secteurs tirent notre activité vers le haut, comme l'énergie ou le ferroviaire. Et d'autres sont plus compliqués à appréhender, comme l'aéronautique », souligne pour sa part Bruno de Chaise-martin, Président du groupe Soflog Telis. Sur des marchés de niche, la perception des effets de la crise peut être quelque peu différente. « La croissance se poursuivra, mais pas au même rythme. Nous réalisons entre 5 et 10 % de croissance alors que nous étions habitués à 20-25 % », place tranquillement Thierry Ortman, Président de CEPL. Son explication ? Un phénomène de résilience. « Les clients de nos clients ont tendance à commander de plus en plus fréquemment avec de moins en moins d'unités par ligne de commandes. Donc si l'activité a baissé chez nos clients, elle baisse chez nous mais globalement deux fois moins vite que chez eux ». Même sentiment chez Jean-Pierre Masse, Président de Staci : « Cette année, nous aurons toujours de la croissance mais moins importante que les autres années. Certes,

Les participants



©DR

François Bertreau, Président du Directoire du groupe Norbert Dentressangle, groupe de 27.000 personnes qui réalise un CA d'environ 3 Md€, dont 1,3 Md€ dans la logistique et 1,7 Md€ dans le transport. L'activité est à peu près équitablement répartie entre la France et l'Europe. « Le groupe est très attentif au fait de délivrer ce qui a été promis au client. De là toutes les démarches qualité entamées il y a très longtemps. Nous insistons beaucoup également sur la réduction de l'impact sur l'environnement, où nous avons fait énormément d'efforts tant au niveau de la flotte véhicules que dans les entrepôts ».



©DR

Bruno de Chaisemartin, Président du groupe Soflog Telis, une société de près de 2.000 collaborateurs dont le CA en France est d'environ 180 M€ (50 sites en France). L'emballage, le conditionnement et la préparation des expéditions représentent près de 40 % du CA auxquels s'ajoutent d'autres services industriels, qui vont maintenant jusqu'au co-manufacturing, la peinture industrielle, voire l'assemblage. « Notre stratégie est de remonter sur la chaîne de production, de gérer l'ensemble des sorties de chaînes, le CKD qui permet des expéditions en pièces détachées, l'approvisionnement bord de chaîne, etc. ».



©DR

Jean-Louis Demeulenaere : Directeur Général Délégué du groupe Geodis, et Directeur adjoint de la branche transport et logistique au sein de la SNCF. En 2008, le CA de Geodis était de 5,5 Md€ (dont à peu près 40 % en France) réparti sur quatre métiers : freight forwarding et logistique contractuelle au niveau mondial, messagerie et transport au niveau européen. « Le business model de Geodis est volontairement d'être un acteur global. Dans notre CA, la part des global accounts, qui nous demandent une offre intégrée, s'élève à plus de 50 %. Le stade ultime de cette offre de pilotage de flux est une offre 4PL que nous souhaitons mettre sur le marché à la mi 2010, à partir de la plate-forme que nous exploitons pour IBM ».

les volumes baissent mais nous augmentons le panel de produits que l'on nous confie. Au-delà de l'imprimé et du publi-promotionnel, nous gérons tous types d'accessoires et d'équipements nécessaires au bon fonctionnement des magasins. Nous jouons le rôle de plate-forme de regroupement pour réduire les coûts d'expéditions et de livraison ».

L'avenir incite à la prudence

Y a-t-il des signes de reprise à l'horizon ? « La visibilité est très réduite, voire nulle sur la fin de l'année et sur l'année prochaine. Les signes d'optimisme ne sont pas très violents », convient François Bertreau, Président du Directoire du Norbert Dentressangle. « Quand vous demandez à vos clients quel sera leur budget l'année prochaine, ou même d'ici à la fin de l'année, ils n'en ont franchement aucune idée », rebondit Jean-Pierre Masse. « J'ai plutôt des clients qui anticipent des mois prochains plus difficiles que les mois passés en termes de consommation. Dans ce secteur, la difficulté est sans doute autant devant nous que derrière », souligne Eric Hémar. Thierry Ortman se dit pour sa part « convaincu que l'année 2010 ne sera pas forcément meilleure que 2009, même s'il y a des redémarrages à certains endroits. Ne serait-ce que parce que le chômage continue à augmenter. Aux Etats-Unis, qui sont un bon indicateur car ils représentent quand même 25 % du PIB mondial et 27% de la consommation, les gens mis au chômage l'année dernière arrivent en fin de droit cette année. Nous allons être dans une situation où les Etats-Unis risquent de ne pas consommer beaucoup plus en 2010 », prévient-il.

La reprise sera lente

« Nous pensons avoir touché le fonds au deuxième trimestre, c'est-à-dire que nous n'avons plus de détérioration de volumes », observe tout de même Jean-Louis Demeulenaere. Mais sans accès d'optimisme : « Il y a de légers frémissements, mais pas de reprise.

Celle-ci sera lente, molle, se fera par zones géographiques, par secteurs d'activité. Elle commencera hors d'Europe et finira en Europe ». Confirmation d'Yves Fargues : « L'Asie reprend très fort, à part peut-être Hong Kong et Singapour qui sont plus dépendantes de l'économie européenne, mais en Chine le marché automobile est à +25 %. L'Europe de l'Est a connu une chute extrêmement brutale et nous espérons tous que la remontée le sera tout autant ». Y compris Jean-Christophe Machet : « Nous développer de manière significative ces dernières années en Europe Centrale et de l'Est a été une vraie locomotive pour nos affaires. Maintenant, ce même effet a d'autres conséquences : dans un certain nombre de pays en dehors de la zone Euro, en raison de la dévaluation des monnaies, nous aurons une activité qui va baisser pour des volumes identiques ». Le co-



Président de FM Logistic anticipe pour sa société en 2009 une croissance de 7 % en volume, mais une baisse en valeur comprise entre -3 et -5 %, liée à cet effet monnaie.

L'externalisation, tendance de fond

« Dans cette période difficile, où il y a une nécessité de maîtriser les coûts,

d'apporter de la flexibilité, il y aura des opportunités de voir s'accroître le phénomène d'externalisation de la logistique », veut croire Patrick Pépin. D'autant, remarque-t-il, qu'il y a encore d'énormes marges de progrès : « Kuehne+Nagel, qui est le deuxième acteur mondial sur la logistique contractuelle, a une part de marché qui n'est que de 1,5% ! ». « Je

Les participants



Yves Fargues, PDG de Gefco (groupe PSA), dont le CA 2008, d'environ 3,5 Md€ est réalisé à hauteur de 60 % sur des trafics internationaux, avec une forte spécialisation dans l'automobile, mais aussi dans les PGC ou le luxe. La moitié de l'effectif de 12.000 personnes travaille hors de France (présence dans 27 pays). « *L'une de nos fortes valeurs ajoutées, c'est notre capacité à réduire les stocks, en aval mais aussi en amont, avec la gestion de l'approvisionnement usine, des flux synchrones avec parfois des temps de réquisition de 25 minutes en bord de chaîne, ou des opérations de différenciation retardée* ».



Eric Hémar, Président d'ID Logistics, groupe de logistique plutôt spécialisé dans la grande distribution et les industriels de produits de grande consommation implanté en France, en Asie et en Amérique Latine. Le CA représentait un peu plus de 300 M€ en 2008. « *Nous sommes en train d'étendre dans deux autres pays le concept de centres de consolidation multi clients, que nous avons d'abord développé en France pour la grande distribution. Nous y apportons une certaine valeur ajoutée, avec des outils de web EDI ou de plate-forme Internet qui permettent aux PME de gérer plus simplement leurs stocks* ».



Egbert Maagd, Directeur Général Europe de l'Ouest de Wincanton, groupe de logistique originaire d'Angleterre et d'Irlande. Ses activités se concentrent uniquement sur l'Europe, où Wincanton a réalisé un CA d'environ 3 Md€, dont deux tiers dans les Iles britanniques, et le reste en Europe Continentale. « *Nous sommes un généraliste dans la gestion des activités non stratégiques pour nos clients. A côté de nos activités logistiques traditionnelles, nous gérons aussi des flottes, des archives, des retours, des centres d'appel pour permettre à nos clients de se concentrer sur leur métier de base. Nous avons également des activités intermodales entre les ports d'Anvers, de Rotterdam et l'Allemagne* ».

pense aussi que l'externalisation est une tendance de fond, même si elle peut être parfois remise en cause conjoncturellement », acquiesce Yves Fargues. « *Nous avons constaté une pause dans les capacités des grands chargeurs à prendre des décisions d'outsourcing. Je crois qu'il y a de gros projets en gestation mais qui n'aboutiront qu'en mi-2010* », présente Jean-Louis Demeulenaere. « *Dans un certain nombre de secteurs traditionnellement plutôt réticents à externaliser, comme la chimie ou la pharmacie, nous voyons maintenant qu'il y a de l'intérêt* », ajoute également Egbert Maagd.

Tension sur les marges

Comment s'adapter à cette baisse des volumes ? « *Nous entrons dans une période peut-être plus délicate, ou en tout cas plus impactante, qui est celle de la tension des trésoreries et des marges dans ce métier* », prédit Patrick Pépin. François Bertreau ne pense pas autrement : « *Ce sont des métiers où les marges sont très réduites et cela ne va pas forcément être une période dorée dans les années à venir sur ce plan-là* ». « *Le marché offre aujourd'hui une surcapacité colossale. Nous avons entamé des discussions extrêmement âpres avec nos clients et j'imagine que cela continuera au moins pendant les douze ou quinze mois qui viennent* », convient Jean-Christophe Machet. Et Eric Hémar d'analyser : « *Je pense que nous commençons à assister à des réorganisations de schémas logistiques pour s'adapter à la baisse des volumes et surtout, à l'augmentation des coûts logistiques consécutive à cette évolution* ». Cela dit, la baisse des marges n'est pas forcément la seule issue. Thierry Ortmans rappelle les vertus de l'entrepôt multi clients : « *Si les volumes diminuent, c'est au détriment des marges, sauf à rajouter dans l'entrepôt de petits clients, de façon à atteindre les volumes suffisants pour absorber les coûts fixes* ». Autre possibilité, évoquée par Bruno de Chaisemartin : élar-

Suite page 56

Les participants



Jean-Christophe Machet, co-Président du groupe FM Logistic. Actif sur la chaîne logistique des industriels et des distributeurs de produits de grande consommation, FM Logistic enregistre un CA de 677 M€ sur 12 pays, principalement en Europe, mais également en Asie (50 % à l'international). « *La mutualisation, l'identification retardée, le co-manufacturing sont animés par l'idée que notre valeur ajoutée est de faire en sorte que les produits de nos clients rencontrent leurs clients avec un coût minimum, une disponibilité maximale et une qualité optimale* ».



Jean-Pierre Masse, Président fondateur de Staci, spécialisé dans la logistique de détail (objets publi-promotionnels, marketing, imprimés), plus généralement de produits non codés barrés qui servent à la vente et à l'exploitation des magasins, des bureaux de banque ou des stations service (rouleaux de caisses, ampoules, emballages, mannequins, etc.). Son CA pour 2009 est estimé à 200 M€, avec une présence dans cinq pays d'Europe. « *Nous gérons près de 600.000 références, avec un nombre de fournisseurs incalculable. La logistique nous permet de proposer aux entreprises une solution de gestion dont le slogan est fabricant d'économies. Nous allons vers les métiers de mutualisation* ».



Thierry Ortmans, Président fondateur de CEPL, spécialisé dans le picking détail multi références de produits hétérogènes. Outre la France, la société, qui réalise un CA d'environ 180 M€ de CA, est également implantée en Allemagne et depuis peu en Espagne. « *Mon objectif est de satisfaire mes clients avec un taux de service très élevé et un taux d'erreur très faible, mais comme c'est le personnel qui prépare les commandes, c'est aussi d'abord de satisfaire mon personnel. D'où la mise en place de l'intéressement et de la participation et d'un système responsabilisant les gens, quel que soit leur niveau* ».

Suite de la page 54

gir la palette de prestations. « *Nous nous éloignons un peu de la logistique traditionnelle, des opérations de stockage, picking, kitting et autres, qui visent à massifier des volumes, pour aller de plus en plus vers du sur mesure et des prestations qui se rapprochent du co-manufacturing* ».

Gigantisme ou pragmatisme ?

Cette logique de recherche d'économies n'est-elle pas propice aux rapprochements ? « *Il y a une pause en 2009 sur ce mouvement de consolidation. Il va continuer, s'accélérer en 2010. De très gros dossiers vont sortir* », affirme Jean-Louis Demeulenaere. « *La tendance de fond est clairement à la consolidation du secteur* », renchérit François Bertreau, qui croit beaucoup à l'importance de la cross fertilisation des expériences. « *Aujourd'hui la spécialisation hyper sectorisée sur la logistique, c'est un peu asséchant. J'avais été surpris il y a quelque temps de voir un de nos clients dans la téléphonie passionné par le système que nous avons mis en place dans le textile. Je crois à cet égard qu'il y a une valeur ajoutée à la taille parce que la conception de la chaîne d'approvisionnement nécessite des capacités importantes en termes d'ingénierie et de système d'informations* ». « *J'aurais quand même une analyse assez différente par type de métier*, intervient Eric Hémar. *Il y a probablement des métiers pour lesquels la problématique de taille, de réseau, est absolument incontournable, comme dans le transport ou la messagerie, mais je pense qu'à l'inverse, il y a des métiers où cela peut même être un inconvénient, en coûts de structure et en réactivité. Après, il y a des logiques financières, d'actionnaires, de groupe.* » Jean-Christophe Machet est sur la même longueur d'onde : « *Là où il y a quelques années les clients souhaitaient avoir des acteurs capables de délivrer une prestation dans tous les pays, j'ai l'impression qu'il y a un*

retour à un peu plus de pragmatisme qui consiste à identifier deux ou trois « preferred partners ». En ce qui nous concerne, nous voulons garantir à nos clients, actionnaires et collaborateurs une entreprise cohérente de Lisbonne à Shanghai. Et pour cela, avec notre modèle de développement, nous favorisons la croissance organique ».

Concentration et internationalisation

« La concentration est un mouvement inéluctable lié à la mondialisation, mais ce n'est pas forcément vrai dans tous les segments du marché. Dans le picking détail, je ne pense pas que l'on crée de la valeur par la concentration et la consolidation », estime pour sa part Thierry Ortmans. « Le phénomène de concentration ne correspond pas à une course à la taille, ni au chiffre d'affaires. Je pense que derrière chaque opération, il y a une démarche stratégique de création de valeur pour l'actionnaire et le client », reprend Jean-Louis Demeulenaere. « Consolider pour consolider, personne ne peut dire autour de cette table que cela a un intérêt, ajoute Patrick Pépin. Notre stratégie est basée sur nos capacités à pouvoir accompagner nos clients dans l'ensemble des pays dans lesquels ils sont ou veulent s'implanter. C'est là où il y a de vraies économies à réaliser, pour ne pas réinventer la roue, modéliser



Yves Fargues
et Jean-Luc
Rognon

nos positions et nos business models afin de garantir à la fois un niveau d'excellence opérationnel et des coûts de Supply Chain compétitifs. L'internationalisation dans nos métiers est plus que jamais en route, elle est inévitable », déclare-t-il.

Partenariats : JV ou pas ?

« Nous cherchons aujourd'hui à élargir notre savoir-faire sur des sites industriels et nous regardons des dossiers d'acquisition qui visent à élargir notre palette d'interventions au service de nos clients », lâche de son côté Bruno de Chaisemartin, tout en mettant l'accent sur les possibilités de partenariats. Notamment sur le transport où nous ne sommes pas présents, et où nous ne le serons jamais, et également sur de la logistique de plus grand volume, avec

des partenaires plus importants », ajoute-t-il. Gefco est également un adepte. « Dans un certain nombre de pays, que ce soit la Chine, la Russie ou l'Inde, nous nous implantons largement via des joint ventures avec des prestataires locaux », relate Yves Fargues. « Partenaire, oui, mais jusqu'où ?, demande Jean-Pierre Masse. La difficulté des partenariats, c'est qu'il ne faut pas que vos partenaires fassent par la suite des métiers concurrents. Or ils sont tentés, donc forcément vous êtes méfiant ». Eric Hémar, lui, s'interroge sur les bienfaits opérationnels des partenariats. « Quand nous suivons un client à l'étranger, ce qu'il nous achète, c'est aussi un peu notre organisation, un process opérationnel parfaitement maîtrisé, contrôlé, et cela me semble incompatible avec les joint ventures

Les participants



Patrick Pépin, Président de la Commission SC de TLF et Président de Kuehne + Nagel France, groupe international de 58.000 personnes œuvrant sur les quatre grands métiers de la logistique (transport aérien, maritime, terrestre et logistique contractuelle). Le CA 2008 monde s'élève à environ 14 Md€, dont 3 Md€ pour la logistique contractuelle (34.000 personnes dans 65 pays). 8 % de l'activité logistique sont des solutions « Lean Logistics » (qui se rapprochent du concept 4PL), comme le contrat avec Airbus. « L'une de nos particularités, c'est d'apporter une vraie valeur d'expertise dans ce que l'on appelle le management de solutions logistiques intégrées, avec une culture internationale forte dans tous les pays ».

et les alliances, hormis les partenariats transport ». « C'est effectivement pour faire du transport que l'on fait des joint ventures (JV), pas pour l'appro amont et le Just in Time », réprecise Yves Fargues. C'est aussi le point de vue de Jean-Christophe Machet : « Nous en savons tous quelque chose, si l'on n'est pas là pour gérer les affaires, on ne délivre pas. C'est la difficulté de la JV, d'un système où le leadership est un peu plus dilué ». « Notre stratégie a toujours été très claire, quels que soient les métiers, nous offrons des solutions logistiques intégrées mais nous souhaitons les manager, dans le monde entier, car nous souhaitons vis-à-vis de nos clients avoir la garantie de résultats, et pas uniquement de moyens », souligne Patrick Pépin. Chez Geodis, l'approche semble légèrement différente : « Au travers du contrat de pilotage de flux 4PL pour IBM, nous avons la chance de pouvoir associer à la solution 350 prestataires différents dans le monde, parmi les plus grands, indique Jean-Louis Demeulenaere. Geodis n'a pas la prétention d'avoir le meilleur process au meilleur prix partout dans le monde, mais simplement l'ambition de concevoir la solution et de déli-

vrer les économies par cette approche multi utilisateurs. »

Projetons-nous en 2014

A quoi ressemblera le métier dans cinq ans ? Pour Jean-Pierre Masse, « Celui qui n'aura pas d'offre financière complémentaire à son métier de logisticien aura sûrement des difficultés à rentrer dans les grands métiers ». De son côté, Eric Hémar prêche pour sa paroisse : « Je pense que l'on verra davantage apparaître des spécialistes de taille moyenne, capables d'un déploiement mondial, plutôt que des



gens qui savent tout faire de A à Z ». Pour Patrick Pépin, la prestation a toutes les chances de s'étendre, en amont comme en aval, que ce soit en Gestion Mutualisée des Approvisionnements ou en gestion du back office magasin. « En ce qui concerne notre segment de marché, nous allons de plus en plus vers une imbrication dans les process avec nos clients. Et je pense que nous vendrons davantage de prestations intellectuelles au détriment de la prestation de gestion de flux physiques », envisage Bruno de Chaisemartin. « Les systèmes d'informations auront de plus en plus d'importance, en matière de décision d'appro ou de gestion magasin, qui est aujourd'hui à la limite du territoire naturel du logisticien, anticipe François Bertreau. Autre point : la recherche de souplesse. J'ai toujours été frappé d'une certaine rigidité à moyen terme des chaînes logistiques. D'ici quelques années, il faudra que la prestation logistique soit capable de s'adapter à des schémas logistiques très mouvants chez les clients. Cela n'est pas très simple, parce qu'un schéma logistique, c'est du matériel, de l'immobilier, et des hommes. » Pour Yves Fargues, « le futur est d'intervenir de plus en plus à des niveaux stratégiques, partant du principe que l'opérationnel a toujours le même souci d'excellence ». « La question est de savoir si la prestation Supply Chain va rester dans la dimension stratégique ou bien si elle risque d'évoluer vers des prestations de commodité, prévient Jean-Christophe Machet. Il y a un vrai enjeu pour nous de rester aux côtés de décisions stratégiques de nos clients pour réussir à délivrer de la valeur non seulement par nos prestations, mais aussi par des effets induits, comme d'être un avantage différenciant au niveau ventes et réduction des stocks, ou de limiter les ruptures de charge et de responsabilité entre les différents acteurs. »

Propos recueillis par
Jean-Luc Rognon