

Un vent de renouveau

Une visite de l'entreprise Edmond Depaire permet de glaner des informations instructives. Sur le passé: la manière de convertir un grand transporteur sur le déclin en un prestataire de services de premier plan. Sur le quotidien: la meilleure façon de gérer le transport d'un colis en respectant les délais et en le faisant parvenir en parfait état.

Une phrase, toute petite, perdue au milieu d'un texte. Pourtant, ces quelques mots, par ce qu'ils expriment d'assurance, d'audace et de franchise, revêtaient une importance particulière dans le discours de Nouvel An de Maurice Page, président du Conseil d'administration de la SA Edmond Depaire: "Si en 1991 Depaire était encore un problème de la SNCB, l'entreprise est aujourd'hui citée en exemple."

Voilà en quelques mots l'évolution d'une société qui, aujourd'hui, malgré une conjoncture peu favorable, vibre d'ambition, de performance et de qualité. Pourtant, à la fin des années 1980, et jusque début 92, lorsque Mark Stevens devint directeur général, les résultats demeuraient désespérément négatifs. Mark Stevens ne joue pourtant pas les sauveteurs: "Il ne s'agit pas du travail d'un seul individu. Chacun, de l'administrateur à l'employé, apporte sa pierre à l'ouvrage. C'est impossible autrement."

Premières impressions

Du général au particulier, voilà ce qui conduit l'esprit de l'analyse globale d'un problème à la stratégie destinée à le résoudre. Sans qu'il veuille l'admettre, on reconnaît là le talent de Stevens. Il a transformé les différentes filiales en centres de profit très performants. "La clé de notre rétablissement réside dans la spécialisation et la segmentation des services offerts par chacune des filiales. Chaque division gère un ensemble de missions spécifiques. Nous avons abouti naturellement à une

structure de centres de profit." Mais cette structure ne menace-t-elle pas les relations avec la maison-mère, progressivement isolée de filiales de plus en plus autonomes? Pire, ne doit-on pas craindre que certains concurrents s'insinuent dans des créneaux délaissés du marché? Mark Stevens répond sans hésiter: "Le rôle du siège central d'Anvers est capital dans la gestion des liens qui nous unissent. Il s'agit d'ailleurs davantage d'une culture, d'une mentalité. Chaque filiale se concentre sur sa propre spécialisation. Mais elle est attentive aux besoins du client qui pourrait profiter, par exemple, des services d'autres filiales. Dans ce cas, elle transmet l'information mais ne s'implique pas dans les transactions ultérieures. C'est la filiale spécialisée qui prend le relais. Nous recherchons ce type de synergies avec toutes les filiales SNCB."

Jules et Bless précurseurs des logiciels

Le directeur général parle des "filiales SNCB" avec d'autant plus de conviction que l'entreprise ferroviaire contrôle sa société depuis 1964. A l'épo-



**Mark Stevens,
Directeur Général**

que, la "Maison Edmond Depaire" allait célébrer ses 60 ans. Elle devait ses premiers succès à Jules et Bless, deux infatigables chevaux de trait brabançons attelés en 1905 à la charette d'un certain Edmond Depaire, alors âgé de 23 ans. "C'est ici que se trouvaient les écuries", nous indique Mark Stevens au siège central de la rue Pourbus à Anvers. Peu après, le capital de la société s'ouvrit - minoritairement - à Van Gend & Loos, puis à Ghemar et à la société luxembourgeoise Dauschkaul. Enfin, depuis l'importante augmentation de capital de septembre 1991, la SNCB détient 99,1 % des parts. La réorganisation qui a suivi cette recapitalisation n'a pas tardé à porter ses fruits. Dès 1992, les comptes de la SA Edmond Depaire enregistraient un bénéfice net de 40,5 millions sur un chiffre d'affaires de 2,035 milliards. En 1993, pourtant, le C.A. accusait une baisse sensible pour se fixer à 1,808 milliard. Pas de panique pour autant puisqu'il s'agissait de la concrétisation attendue d'une

perte de revenus suite à l'ouverture du grand marché européen et la disparition des formalités douanières et aux conséquences du climat économique particulièrement défavorable ainsi que de la suppression d'activités non rentables. Mark Stevens: "Nous ne sommes pas des chasseurs de volume. Nous nous tournons résolument vers la qualité, la spécialisation et la rentabilité". Grâce à cette politique de filialisation, aujourd'hui, les diverses activités coïncident parfaitement avec la dispersion des différentes entités. Au quartier général, le service informatique est l'une des pièces maîtresses sur l'échiquier. Cinq personnes s'y emploient à développer des logiciels sur mesure. Le progiciel home made "Extra's" vient même d'être commercialisé. Et régulièrement, d'autres entreprises de distribution sollicitent le know-how de ce département.

Anvers sur mer

La filiale d'Anvers Rangoon est la première étape de notre

tour d'horizon des centres d'activité de Depaire. Axée sur le transport maritime, elle a su développer ses capacités d'expédition dans ce domaine. Le département "Import" assure les acheminements les plus rapides chez les destinataires. Des produits arrivant par mer le lundi se retrouvent dans les rayons des supermarchés dès le samedi suivant. De son côté, la cellule "Export" planifie le calendrier des envois à destination de l'étranger. La division "Transport" ne se contente pas de régler les mouvements. Chaque jour, elle véhicule 300 à 500 tonnes de marchandises: transport conteneurisé et conventionnel intra-Benelux (à partir de 3 tonnes), etc. Inutile de préciser que le just-in-time est depuis longtemps intégré par ces services. Sur 22.000 m² d'entrepôts, parmi les caisses de fret en attente, le personnel s'emploie à traiter 150 à 300 tonnes par jour. Les cargaisons varient du tout au tout: fils de coton, fèves de cacao, balles de tissus ou voitures d'occasion. Pour enrichir sa gamme de services, la filiale anversoise

vient de développer un département "Pack & Price". Cette nouvelle équipe a pour missions: le collage des étiquettes, le reconditionnement, la composition d'assortiments et la mise de vêtements sur cintres. En finale, parmi les 34 personnes employées par la filiale anversoise d'Edmond Depaire, on compte un trio de déclarants en douane, et une équipe administrative. Les résultats étant ce qu'ils sont, les entrepôts du port - voisins de Belgian New Fruit Wharf - devraient céder prochainement la place à un nouveau complexe de magasins de quelque 33.000 m².

Objectif: ISO-9002

Changement d'horizon: Zeebrugge ne compte "que" 11 employés et 9 ouvriers, répartis dans deux divisions. L'une se charge du trafic avec le Royaume-Uni et réalise le transport par camion au moyen d'une flotte propre de 70 unités et la centaine de remorques du partenaire britannique, Castle Services. L'accord de collaboration permet d'offrir des solutions rapides, flexibles, adaptées aux besoins sur l'ensemble du territoire britannique. Les remorques embarquent sur Sally Lines pour Ramsgate et sur Cobelfret (ligne anversoise)

Un vent de renouveau

pour Purfleet et Immingham, plus au nord.

Question d'actualité: comment le marché réagira-t-il à l'ouverture du Tunnel sous la Manche ? Mark Stevens demeure optimiste: "Le trafic transmanche est toujours en plein développement. Nous ressentons l'ouverture du Chunnel plus comme un défi que comme une véritable menace." Et d'ajouter: "Ford a décidé de remplacer sa flotte routière ordinaire par des engins sur-dimensionnés. C'est un indice clair en faveur de Zeebrugge et du transport maritime, un signe de continuité".

Second pilier de la filiale zeebruggeoise, le contrat de transports conteneurisés Ford signé au début des années septante. Investi, depuis lors, du titre de représentant continental dans le cadre de cette activité, Edmond Depaire a connu, dès la fin des années 80, l'arrivée des remorques "super-cube" embarquées sur les propres bateaux de Ford. Le transport continental est assuré par Ford par le biais d'un contrat de sous-traitance avec Edmond Depaire. Ce service s'est encore amélioré récemment par l'adjonction d'une permanence 24 heures sur 24 et un tout nouveau progiciel taillé sur mesure. En délivrant son certificat de qualité interne ("Excellent Carrier Award"), Ford a expressément tenu à saluer la qualité des services rendus.

Mark Stevens ajoute: "Depuis le mois de juin, nous avons obtenu le certificat ISO-9002 pour l'ensemble de nos filiales. Sans parler de l'augmentation du capital confiance de nos clients, la norme ISO permet



d'affiner l'organisation interne et sert, pour ce qui est de la qualité, de référence dans le développement de notre entreprise."

De Bruxelles à Vladivostok

Liège concentre ses efforts sur ses facilités de stockage et de distribution. Les marchandises proviennent cette fois de l'industrie lourde en provenance du sud de la Belgique. En remontant près de la frontière française, le centre de Rekkem centralise les groupages en trafic international, soit pour l'exercice 1993, quelque 36.000 envois hétérogènes, où prédominent néanmoins les tapis et le textile. De nouveau, la qualité du service est le souci primordial du processus de production. La distribution intérieure, quant à elle, est centralisée à Saint-Nicolas. A moins de 30 kilomètres des installations portuaires d'Anvers, un dépôt de 36.000 m² assume pour d'importantes entreprises de distribution la réception, l'envoi, le reconditionnement,



l'étiquetage, le réassortiment, le "picking" des commandes et la distribution des marchandises. L'année dernière, les 26 employés de cette filiale ont traité 86.000 tonnes de fret. Notre tour d'horizon s'achève par une visite à Bruxelles. Ici aussi les activités se scindent en deux pôles. La filiale logistique se charge notamment des envois en provenance d'importants clients industriels. Le second pôle d'activités est sans doute le plus impressionnant puisqu'il s'agit de l'expédition par rail. L'année dernière, ce département a traité 24.000 wagons, chargés d'un total de 914.152 tonnes. Un résultat suffisant pour que cette filiale occupe une place prépondérante parmi les grands opérateurs du rail en Europe. "Pour résumer", nous explique Mark Stevens, "nous opérons dans tous les pays, mais de manière plus spécialisée en Europe de l'Est et dans les nouveaux Etats indépendants de l'ex-URSS. Nous travaillons chaque fois avec des partenaires locaux. Pour offrir un service intégré de type door-to-door,

il faut des volumes de stockage très importants ainsi qu'un raccordement au réseau ferroviaire à partir de Bruxelles." Parmi les innovations, citons les trains complets de conteneurs expédiés à destination de Moscou, à raison d'un train par semaine. Les marchandises proviennent du Benelux et d'autres pays. Un exemple: en septembre 93, un train de 40 conteneurs frigorifiques est parti pour Moscou (voir B-Cargo News n° 4/93). Après avoir été déchargés et conduits dans le Caucase, plus au sud, les conteneurs ont pris la direction de la Sibérie, chargés de fruits et légumes. Leur voyage les a ensuite conduits à Vladivostok d'où, cette fois chargés de poisson, ils ont rejoint Moscou. Ce projet pilote, sous la responsabilité de Transurb Consult, autre filiale de la SNCB, est la concrétisation d'une étude de faisabilité commandée par l'Union européenne.

Navigation au compas

L'efficacité de cette organisation et les rouages bien huilés

de l'organigramme nous incitent à poser une nouvelle question à Mark Stevens: sa fonction de "manager de crise" a-t-elle pris fin ? Il répond, étonné: "Je n'ai jamais eu l'impression de jouer ce rôle et ce n'était d'ailleurs pas l'objectif de ma mission. Il était nécessaire, par contre, de clarifier la notion de marketing-mix. Les cinq "P" devaient être identifiés et complétés. Primo, le Produit. Quels sont les produits et services auxquels l'entreprise doit se consacrer ? Comment les répartir au sein des filiales ? Secundo: quelle doit être notre Position sur le marché, en Belgique et à l'étranger ? Tertio: que devons-nous faire en matière de vente et de Promotion ? Quelle image de marque devons-nous développer ? Quarto: une politique de Prix axée sur la rentabilité. Les secteurs morts ou générateurs de pertes doivent être supprimés. Quinto: que devons-nous faire pour motiver le Personnel ?". Le travail sur les 5 "P" a permis un redressement spectaculaire. "Parce que nous avons rétabli un climat de confiance parmi les 195 membres du personnel", estime Mark Stevens, "un vent de renouveau souffle sur l'entreprise. Mais nous naviguons au compas. Chaque mois, nous rassemblons les rapports de vente pour les évaluer le plus précisément possible. C'est la seule façon de procéder qui nous permette de réagir rapidement à une opportunité ou à un retournement du marché. Aujourd'hui, nous sommes sur la bonne voie." ■