

2ème PARTIE : FM Logistic, ce logisticien lorrain qui a pris le large

Déjà en 2018, FM Logistic se faisait remarquer pour son dynamisme dans le monde des affaires. Son développement le prouve comme le confirme les articles successifs récemment publiés dans la presse spécialisée.

1. Extrait de l'Usine Nouvelle, 2018

Le groupe familial lorrain a axé son développement sur la mutualisation et l'internationalisation de ses activités. Après l'Europe de l'Est, le groupe pose aujourd'hui un premier pied au Brésil.



a) Historique : une histoire de famille

À la tête de FM Logistic depuis un an, Jean-Christophe Machet baigne depuis son enfance dans le monde des camions et du transport. Après des études de commerce (Esde), il prévoyait de "travailler trois ans dans d'autres entreprises à l'international", se rappelle-t-il. Mais il ne peut résister à l'appel de la famille. Il rejoint Faure & Machet dès 1989. "J'y ai gagné pendant trois ans un certain nombre de dossiers ».

b) Une présence mondiale

Avec l'acquisition du site d'Anhanguera, près de São Paulo, le lorrain compte doubler la taille de sa filiale brésilienne d'ici à 2020. C'était le 3 juillet. FM Logistic annonçait l'acquisition de la filiale logistique au Brésil du groupe américain McLane. C'est un grossiste spécialisé dans l'alimentaire, détenu par Berkshire Hathaway, holding du célèbre milliardaire Warren Buffett. Se concrétisaient alors des ambitions affichées juste un an plus tôt par la direction du logisticien. "À l'horizon 2020,

l'idée est de doubler la taille de notre filiale brésilienne", prévoit Jean-Christophe Machet, le président du groupe lorrain implanté à Phalsbourg en Moselle. L'acquisition brésilienne représente 1150 collaborateurs, 200 000 m² d'entrepôts et 47 millions d'euros de chiffre d'affaires avec une présence dans des secteurs comme les cosmétiques, l'agroalimentaire ou la high-tech. Elle traduit bien le dynamisme du groupe de logistique, qui multiplie les acquisitions pour se développer. Un mois plus tôt, il avait réussi une belle prise avec Univeg Logistics Russia, qui réalise 45 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 700 salariés sur trois sites moscovites (100 000 m²) dans la logistique des produits frais. Pour FM Logistic, cette nouvelle activité doit, elle, atteindre 60 à 70 millions d'euros l'an prochain, et même 10% du chiffre d'affaires du groupe avant cinq ans.

c) Une stratégie à long terme

Au fil de ces offensives, l'international pèse aujourd'hui 60% du chiffre d'affaires du groupe et représente une croissance de 12% sur son dernier exercice clos fin mars. Si FM Logistic n'est classé que septième sur le marché français de la logistique (loin derrière Geodis, Kuehne Nagel, Norbert Dentressangle, mais à quelques encablures de Stef, DHL Supply Chain et ID Logistics), le groupe a su amorcer le virage de l'international très tôt. Ses premières implantations en Pologne et en Russie remontent à 1994. Certains clients, comme Auchan, s'en rappellent bien. "Notre aventure commune a démarré en 1997 en Pologne. Ensuite, nous avons continué en Russie. FM Logistic accompagne et devance les besoins des industriels et des distributeurs," témoigne Léandre Boulez, le directeur supply chain et qualité d'Auchan. Nous travaillons aussi

ensemble sur un tout petit dossier en Chine. « Mais nous allons lancer un appel d'offres avant la fin de l'année avec une décision en 2019 pour plusieurs sites. » FM Logistic ne devrait pas être oublié...

d) Une volonté de croissance

Présent en Europe de l'Est, en Chine et au Brésil, FM Logistic veut encore étendre sa toile. Il regarde avec intérêt la Turquie et l'Inde. Que de chemin parcouru depuis que l'entreprise de transport Faure & Machet a vu le jour en 1967 en Lorraine. En 1982, elle ouvre son premier entrepôt pour le groupe Mars à Brumath (Alsace) sur 5 000 m². Aujourd'hui, la logistique représente les deux tiers de l'activité. En 1998, la société devient FM Logistic, histoire de se donner une connotation plus internationale. À terme, l'international doit justement représenter les deux tiers de l'activité du groupe, qui a redéfini sa stratégie il y a quelques mois avec son projet Ambition 2022. L'idée ? *"Être fort sur notre cœur de métier, c'est-à-dire la supply chain de grande consommation, aussi bien du côté des industriels (75% de notre activité) que des distributeurs. Le but est de voir avec le client comment créer de la valeur"*, précise Jean-Christophe Machet, devenu président du groupe. L'objectif est de dépasser 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, avec un mélange de croissance organique (70%) et de croissance externe. Une stratégie appuyée par un actionnariat composé à 98% des familles Faure & Machet. *"C'est un atout considérable d'avoir un actionnariat stable, et d'inscrire nos actions dans des process à long terme"*, assure Jean-Christophe Machet.

À l'inverse, FM Logistic a fait du pooling un axe de développement important depuis une dizaine d'années. Un concept fondé sur la mutualisation des ressources. Aujourd'hui, le pooling représente plus de 25% de l'activité française et la moitié des dossiers gagnés en 2017. À Longueuil-Sainte-Marie (Oise), le pool Sphinx, comme les initiales des sept groupes industriels présents sur cette plate-forme de 100 000 m², mobilise 350 personnes. *"Le projet est en place depuis un an. Un million de palettes ont déjà été transportées pour l'ensemble des industriels"*, précise Axelle Figard, la directrice logistique France chez Heinz. Pour nous, l'intérêt c'est la multiplication des livraisons et

la baisse des coûts de transport avec une motivation supplémentaire : l'environnement." Les mesures sur la plate-forme de Château-Thierry (Aisne), où cinq industriels cohabitent, ont montré que les émissions de CO₂ avaient diminué de 50%.

2. Interview

Extraits de la revue Capital, avril 2018

Depuis la création de l'entreprise en 1967, le capital est resté familial, pourquoi ce choix ?

Jean-Christophe Machet : il s'agit du bon modèle pour FM Logistic, parce que nous sommes une entreprise familiale, indépendante, notre ADN est construit pour le succès sur le long terme. Quand nous menons une action, on ne regarde pas le résultat immédiat, on regarde comment cela va contribuer à la performance de l'entreprise sur le long terme. Les trois fondateurs (Claude et Edmond Faure, et Jean-Marie Machet, NDLR) ont eu comme projet de monter une entreprise qui devienne un fleuron de la logistique, tout d'abord en Lorraine, en France, en Europe et désormais au niveau mondial. 98 % du capital est détenu par nos trois familles, les 2 % restants appartiennent à plus de 1.000 de nos collaborateurs.



Ce choix n'a jamais été remis en question ?

J-C. M. : Nous avons étudié l'avantage d'être une société cotée en Bourse, mais le fait d'être une entreprise familiale est un atout différenciant par rapport à nos concurrents. Lorsque les trois fondateurs ont décidé en 1982 d'évoluer du transport à l'entrepôt (FM Logistic possède actuellement près de 3,5 millions de mètres carrés de surface), ils l'ont fait pour pérenniser l'entreprise, nous investissons entre 60 et 100 millions d'euros chaque année, avec une partie en surcapacité, car c'est en prévision du futur. Quand vous êtes une entreprise familiale, vos

actionnaires comprennent bien cette politique d'investissement.

Vous avez mis en place un plan stratégique « Ambition 2022 » avec l'objectif d'atteindre 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, comment allez-vous y parvenir ?

J.-C. M. : Ce que nous visons surtout, c'est d'être le référent de la logistique dans les pays où nous sommes, en développant nos quatre métiers : transport, entreposage, conditionnement, et supply chain. Sur les 18 prochains mois, nous allons faire un focus sur les pays où nous sommes déjà présents. Il s'agira notamment d'être plus fort au niveau du transport en France. Au Brésil, pour nous renforcer, nous allons essayer de gagner de nouveaux business en croissance organique, et peut-être faire une opération de croissance externe, pour atteindre une taille critique. Nous avons fait l'acquisition en mars 2016 d'une entreprise en Inde de 3.000 personnes, réparties dans 75 sites, ce qui nous a permis d'avoir une présence significative, que nous allons développer. Ambition 2022 est autant une dynamique de croissance, de qualité d'entreprise dans les relations entre les clients, les collaborateurs, où chacun dans notre environnement est partie prenante du succès de l'entreprise.

De nouveaux marchés pourraient être développés ?

J.-C.M. : Nous verrons effectivement par la suite si nous devons renforcer notre présence en Europe, pour être plus solides, nous compléteront notre dispositif en Asie, et on confortera notre dispositif en Amérique latine. Actuellement, le marché français représente 38 % de notre chiffre d'affaires, en croissance de plus de 10%. Nous réalisons actuellement 1,075 milliard d'euros de chiffre d'affaires. A horizon 2022, notre effectif aura certainement dépassé les 30.000 salariés.

Craignez-vous que votre secteur d'activité soit un jour ubérisé ?

J.-C.M. : Il est certain que nous ne voulons pas être le Kodak de la logistique. Nous allons mettre en place un observatoire des start-ups qui auront un impact dans nos domaines d'activités. L'objectif est d'avoir une

collaboration particulière avec elles, et pourquoi pas les accompagner, y compris sur des prises de participation. Mais le premier sujet est créer une relation particulière avec ces start-ups qui peuvent contribuer à la transformation de notre métier, c'est vraiment un moyen de challenger notre groupe et d'être plus performants.



Comment expliquez-vous l'image négative véhiculée par les métiers de la logistique ?

J.-C.M. : Une récente émission télévision (Cash Investigation sur France 2, NDLR) a montré une image juste de notre métier, mais est-ce qu'elle n'était pas exagérée ? Etait-ce une bonne idée de la généraliser ? Car la logistique en France représente environ 1,6 million d'emplois, c'est un secteur très important, mais comme beaucoup de métiers de services, elle a une mauvaise image. Nous avons recruté cette année 600 CDI en France, et nous sommes prêts à embaucher à nouveau 500 personnes. Nous ne sommes pas beaucoup à pouvoir faire cela et pourtant on ne parle pas de nous. Notre chance chez FM Logistic est d'avoir reçu depuis trois ans cinq prix RH, ce qui est argument de poids pour nos recrutements.

3. FM Logistic au quotidien

Extraits d'économie et territoire de Laurence Schmitt – Est Républicain, 22 Avril 2018

Livraison à Vélo

Ce développement, c'est le résultat d'une évolution constante dit J.C. Machet : « *Nous nous réinventons sans cesse avec de nouveaux métiers et de nouveaux outils* ». L'e-commerce par exemple : « son volume progresse plus vite que la croissance ». FM, spécialisée dans le transport

de marchandises pour la grande et moyenne distribution, la cosmétique et le luxe accompagne les nouvelles habitudes de consommation. Habitué à gérer entre 20 000 et 30 000 références au quotidien, entre ces plates-formes industrielles et d'autres distributeurs vers ses clients, le groupe gère désormais les colis à la demande. La cobotique (relation homme/ robot) pour les tâches les plus pénibles et les chariots automatisés font leurs entrées dans les entrepôts. *« Nous avons même des livraisons à vélo pour les zones piétonnes et réfléchissons à d'autres moyens comme l'hover-board. Nous entrons dans la logistique urbaine et nous plaçons au cœur du métier d'e-commerce » déclare J.C. Machet.*

L'ascenseur social interne : une volonté affirmée

Si cette organisation stressante au quotidien, chronométrée millimétrée, fonctionne c'est parce que l'informatique a pris sa part avec une armée de 130 informaticiens au siège de l'entreprise.

On remarque que la profession se digitalise : *« Pour une efficacité opérationnelle, nous avons besoin de numériser nos métiers mais notre force, c'est de pouvoir analyser les données massives du flux de nos clients. Ce qui nous permet d'anticiper l'activité et les modes futures de consommation. D'où, l'embauche de profil ingénieurs et data scientists ».*

En résumé : CAP A L'EST en 2018 :

- Effectif 25 600 personnes
- Chiffre d'affaires (2015) 1,2 milliard d'euros
- Croissance + 10%
- Part à l'international 60% dans 11 pays, surtout en Europe de l'Est
- Actionnaires : famille Faure - Machet

LE TABLEAU DE BORD

Facteurs de succès

- La famille : le capital est détenu à 98% par les familles Faure et Machet, il est stable et permet des investissements à long terme.
- L'international : FM Logistic a ouvert ses premiers entrepôts en Pologne et en Russie, il y a vingt ans. Il cible les pays à fort développement.
- La mutualisation : Ce concept, qui optimise transport et logistique, est un vecteur de croissance.

Facteurs de risque

- Social : De plus en plus courts (trois ans en moyenne), les contrats créent une réelle incertitude sur certains sites.
 - RH : Le développement rapide rend difficile le recrutement de personnels compétents.
- Stratégie L'objectif de 2 milliards de chiffre d'affaires en 2022 est risqué. La multiplication des acquisitions peut affecter la culture de l'entreprise et ses comptes

Questions :

1. Etablissez le diagnostic externe de FM LOGISTIC avec un outil méthodologique de votre choix puis réalisez un court bilan.
2. Pourquoi les actionnaires approuvent et accompagnent la stratégie de l'entreprise ? Définissez cette dernière.
3. Comment FM Logistic a choisi de se développer ?
4. Réalisez le mix marketing pour un hoverboard (prix entre 100 ET 500 euros).

