

Le facteur humain fait la différence

Les chargeurs, leurs prestataires de services logistiques et chaque partie concernée par la 'supply chain' sont de plus en plus confrontés à l'exigence de réduire et équilibrer les coûts, les délais et les stocks. Pour Gert Askes, managing director European Operations chez Menlo Worldwide, le concept 'lean' est une des solutions pour faire face à ces problèmes. Il nous a expliqué comment il est appliqué chez Menlo et plus particulièrement dans l'entrepôt multi-clients d'Eersel aux Pays-Bas.

Guy Beyens

Comment Menlo Worldwide a-t-il évolué ces dernières années?

Nos résultats s'inscrivent en hausse avec une solide croissance à deux chiffres. Néanmoins il n'y a pas eu de grands changements sauf que nous avons opté pour une gestion "lean" (gestion allégée).

Comment expliquez-vous cette croissance soudaine?

Au début, nous n'évoluons que lentement, mais entre-temps nous disposons d'une masse critique assez importante pour réaliser des projets plus grands. Les clients n'hésitent pas à nous confier de grands projets. Le succès attire le succès. La réorganisation verticale en groupes industriels a certainement joué un rôle. Nous disposons désormais de trois pôles: automobile, high-tech et produits de consommation et industriels. Ainsi, des experts assistent les clients au sein d'un groupe industriel spécifique, ce qui a certainement accéléré la croissance de Menlo.

Quel est le plus principal défi pour Menlo?

La gestion de cette croissance. Un exemple: notre nouvel entrepôt à Eersel que nous avons ouvert l'an dernier est déjà entièrement occupé. Nous envisageons déjà la prochaine étape.

Menlo Worldwide

- Filiale de Con-way Inc.
- CA: 1,36 mia. d'USD
- Environ 4.500 salariés
- Spécialisé dans tous les services de supply chain
- Espace de stockage total: 1,2 mio. de m²
- Implantations en Amérique du Nord, Europe, Asie/Pacifique et Amérique latine
- Activités dédiées dans la logistique contractuelle aux Etats-Unis, en Europe et en Asie
- Centres de distribution régionaux multi-clients en Asie/Pacifique, Europe, Amérique du Nord et latine

En quoi consiste-elle?

Il y aura certainement un nouvel investissement. La croissance accélérée nous permet par ailleurs de plus facilement libérer des moyens financiers. Les investissements avenue ne sont rien pour nous. Nous préférons regarder de quel côté vient le vent. Notre stratégie consiste à suivre nos clients. Beaucoup dépend de l'opportunité offerte et du client. Si le courant passe et il y a un bon business plan, nous sommes prêts à investir dans un nouveau site.

Où sera situé le nouveau site?

Cela dépend du client. Le dossier commercial est décisif pour l'endroit. Nous n'avons pas l'intention de développer un réseau. Au cas où un client nous demande de prendre en charge l'ensemble de la supply chain, nous choisirons l'endroit idéal pour la construction d'un centre de distribution. Ce choix peut tout aussi bien être déterminé par les flux de transport.

Quel a été l'effet de la vente de Menlo Forwarding?

Ce désinvestissement nous a en quelque sorte libéré. Nous n'avons pas vendu Forwarding parce que nous voulions absolument sortir de la branche d'expédition, mais parce que les activités aux Etats-Unis étaient déficitaires et partant, pesaient sur le résultat global. Cela nous a obligé d'investir beaucoup d'énergie dans des activités peu rentables. Une situation intenable à long terme. A cela s'ajoute que les salariés de Menlo Forwarding étaient syndiqués, ce qui a limité notre marge de manœuvre. C'est pourquoi nous avons vendu l'activité à UPS qui est spécialisé dans ce domaine. La vente a permis au management de Menlo Worldwide de prêter plus d'attention aux activités 3PL et 4PL, ce qui ne veut pas dire que nous renonçons complètement à l'expédition. UPS avait toutefois posé une seule condition: nous devons nous tenir à l'écart de l'expédition pendant les trois premières années suivant la vente. Ce moratoire expire à la fin de l'année. Menlo veut être un acteur mondial de premier plan dans le domaine de la prestation de services de supply chain et nous mettrons tout en œuvre pour réaliser cet objectif.

Quels changements sont intervenus sur le plan opérationnel?

Nous transformons notre entreprise en une organisation "lean". Cette évolution ne concerne pas uniquement nos entrepôts mais également l'ensemble de la gestion de l'entreprise. Elle prendra des années. Toyota a commencé en 1964. Plus de quarante ans plus tard, le constructeur automobile japonais déclare qu'il a parcouru 66% de son trajet vers une entreprise "lean". Il ne s'agit donc pas d'une initiative à court terme d'un an ou deux mais d'une intervention qui influencera définitivement la manière dont travaille l'entreprise.

bénéfices. On est dès lors condamné à l'action. 'Lean' est la réponse à ce problème. Quand les salariés déploient continuellement des initiatives en vue d'améliorer les processus, l'entreprise ne peut qu'en bénéficier. Il s'agit d'un

sur le lieu de travail, piloter des discussions ou prendre des initiatives. Lorsqu'un événement 'kaizen' (amélioration) était organisé, il arrivait qu'un manager devait se passer de cinq personnes de son équipe alors qu'il n'était pas concerné par l'initiative en question et devait néanmoins garantir la productivité. Cela a vexé plus d'une personne, d'autant plus qu'elles ne connaissaient pas les avantages du 'lean'. Le début est toujours difficile. Il s'agit d'imposer le 'lean' d'une manière aussi



GERT ASKES

- Né en 1962 à Krimpen aan de Lek (Pays-Bas)
- Domicile: Bilthoven (Pays-Bas)
- Etudes:

- Bachelor Universiteit de Nijenrode (1983)
- MBA Erasmus Universiteit Rotterdam (1985)
- Carrière:
- 3 ans managing director d'une entreprise informatique vendue à Süddeutsche Zeitung en 1995
- Marketing manager chez PTT Post PakketService
- Project manager du réseau de distribution b-t-c néerlandais TNT Post Group
- actif au sein de Menlo Worldwide depuis 1999

Gert Askes, managing director European operations chez Menlo Worldwide.

Le client s'en apercevra-t-il?

Absolument! Il bénéficiera de davantage de qualité et de stabilité dans la prestation de services. Il pourra compter sur des collaborateurs qui sont fiers de leur travail. Ils ne font plus les choses parce qu'on leur dit de les faire mais parce qu'ils ont envie de les faire. C'est d'ailleurs pourquoi nos clients nous confient

processus qui se manifeste inconsciemment sur le lieu de travail.

Existe-t-il d'autres entrepôts 'lean' au sein de Menlo?

Six des plus de cinquante sites sont des entrepôts 'lean'. Nous les appelons les "super six". Les cinq autres se trouvent aux Etats-Unis. Si le concept fait ses preuves, les managers de ses sites mettront

limitée et contrôlée que possible. Il est alors possible d'en cueillir les fruits rapidement. L'opposition s'expliquait par le fait que les avantages n'étaient pas immédiatement visibles. La teneur s'est brusquement inversée. Ce changement s'est produit après le troisième ou quatrième kaizen.

Quel impact a le 'lean' sur le fonctionnement de l'entreprise?

La gestion allégée a entièrement révolutionné notre culture d'entreprise et l'atmosphère. Les collaborateurs se sentent plus appréciés que par le passé et pressent en conséquence mieux. Ils se sentent important et sont fiers de ce qu'ils font. Les petites modifications qu'ils induisent ont en outre eu un impact considérable sur la productivité et les résultats de l'entreprise. L'approche "lean" stimule la croissance et augmente la crédibilité de l'entreprise. La méthode 'lean' fonctionne parce que la philosophie a été adoptée sur le lieu de travail, parce que les gens le veulent eux-mêmes. Il faut y croire, sinon les chances de réussite sont nulles. La meilleure preuve du succès de la méthode à Eersel est que je ne dois plus intervenir. Le principal problème qui se pose à l'heure actuelle, c'est le nombre considérable d'idées lancées. Il y en a tellement que je ne sais plus où donner de la tête.

«Une gestion allégée soutient la croissance et augmente la crédibilité d'une entreprise»

leurs problèmes. Ils sous-traitent en quelque sorte leur migraine et nous devons faire en sorte qu'ils n'aient plus jamais de migraine. C'est pour cela ils nous payent. Lorsqu'on est "lean", on peut leur démontrer que leur migraine ne réapparaîtra jamais.

leurs connaissances au service de six autres sites. A terme, nous voulons ainsi transformer tous nos entrepôts. Le premier cycle est pratiquement terminé.

Menlo disposait-il d'expertise en matière de 'lean'?

Non, au début, nous avons eu recours à des 'senseis' (maîtres) externes. Ils s'y sont pris site par site. La première étape a consisté à former tout le monde et de les familiariser au concept 'lean'.

Quel a été la réaction du personnel à ce changement de cap?

Nous avons surtout ressenti de la résistance chez les cadres moyens, le concept 'lean' étant contraire à bon nombre de principes d'entreprise. Les cadres moyens ne pouvaient par exemple plus participer à des réunions