

# cargo



Interview: de la véritable valeur de la logistique.

p. 4

## Les visages du succès

Des entrepreneurs tels que le fabricant d'engrais Philipp Hauert nous confient leur recette.

## Cargo 2/2014



- 4 Interview de Stefan Dingerkus, ZHAW Zurich  
**Charge de travail énorme en coulisses**
- 7 Analyse  
**Les modèles Zuckerberg, Jobs et Hayek**
- 8 Dossier  
**Vive l'esprit d'entreprise –  
portrait de la réussite de 3 entreprises**
- 15 Faits et chiffres  
**Plus que de A à B**
- 16 Ballast  
**Nouveautés du secteur de la logistique**
- 18 Rencontre entre le CEO et H.-J. Bertschi, Bertschi SA  
**«Les opportunités doivent prendre le pas  
sur les risques»**
- 22 Rétrospective  
**SBB Cargo de 1999 à aujourd'hui**
- 24 Reportage  
**Port of Switzerland –  
Du bateau au rail**
- 28 Carrière  
**En quête de talents logistiques**
- 29 Clic Cargo  
**Par tous les temps**
- 30 Ma logistique  
**Bernhard Roder, responsable de la gestion  
du matériel au centre hospitalier de Bienne**



Retrouvez d'autres articles avec **#cargomag** sur [blog.sbbcargo.com](http://blog.sbbcargo.com), Facebook et Twitter.

### IMPRESSUM

Le magazine logistique de SBB Cargo paraît trois fois par an en allemand, français et italien.

#### Tirage global

8500 exemplaires

#### Rédaction SBB Cargo

Pavo Prskalo (direction), Christoph Rytz, Karin Grundböck, Martina Riser, Miriam Wassmer, Matthias Widmer

#### Rédaction Crafft

Roy Spring (direction), Peter Krebs, Robert Wildi, Jean-Pierre Ritler, Simon Herzer, Thomas Volprecht

#### Projet, conception et réalisation

Crafft Kommunikation SA, Zurich

#### Traductions

Tractor

#### Lithographie et impression

Neidhart + Schön SA, Zurich

#### Adresse de rédaction

SBB Cargo  
«Rédaction Magazine logistique Cargo»  
4065 Bâle, Suisse  
[cargomagazin@sbbcargo.com](mailto:cargomagazin@sbbcargo.com)

Le copyright appartient à SBB Cargo. La reproduction d'articles est autorisée avec mention de la source. Veuillez nous en envoyer un exemplaire justificatif.

#### Abonnement gratuit sur

[www.sbbcargo.com/fr/abonnement](http://www.sbbcargo.com/fr/abonnement)

Abonnez-vous gratuitement au magazine Cargo ou lisez la version en ligne sur [www.sbbcargo.com](http://www.sbbcargo.com)

Veillez vous adresser à [cargomagazin@sbbcargo.com](mailto:cargomagazin@sbbcargo.com) pour tout changement d'adresse ou résiliation d'abonnement.



**ClimatePartner<sup>o</sup>**  
climat neutre

Impression | ID: 53232-1308-1004

# En avant vers le futur

**T**out d'abord la bonne nouvelle: SBB Cargo est à nouveau bénéficiaire. Dans l'environnement concurrentiel du trafic ferroviaire de marchandises, cela est loin d'être une évidence. Ce résultat a uniquement été possible grâce à une orientation entrepreneuriale cohérente, avec laquelle nous offrons à nos clients et à la Suisse les meilleures offres sur le rail. Nous le devons avant tout aussi aux collaborateurs issus de tous les secteurs de SBB Cargo qui font preuve d'un engagement quotidien sans faille au service des clients. A la page 22, vous verrez comment notre entreprise s'est développée au cours des dernières années.

**L'**esprit d'entreprise est d'autant plus le thème central de ce numéro qu'il est aussi l'expression de notre réussite. Dans l'article de couverture, nous dressons le portrait de trois entreprises suisses couronnées de succès. Avec elles, nous partageons la volonté de s'améliorer chaque jour. Qu'est-ce qui fait la réussite d'une entreprise? Qu'est-ce qui la différencie de la concurrence? Et quel rôle joue la logistique? Vous trouverez les réponses à ces questions en page 8 de ce numéro.

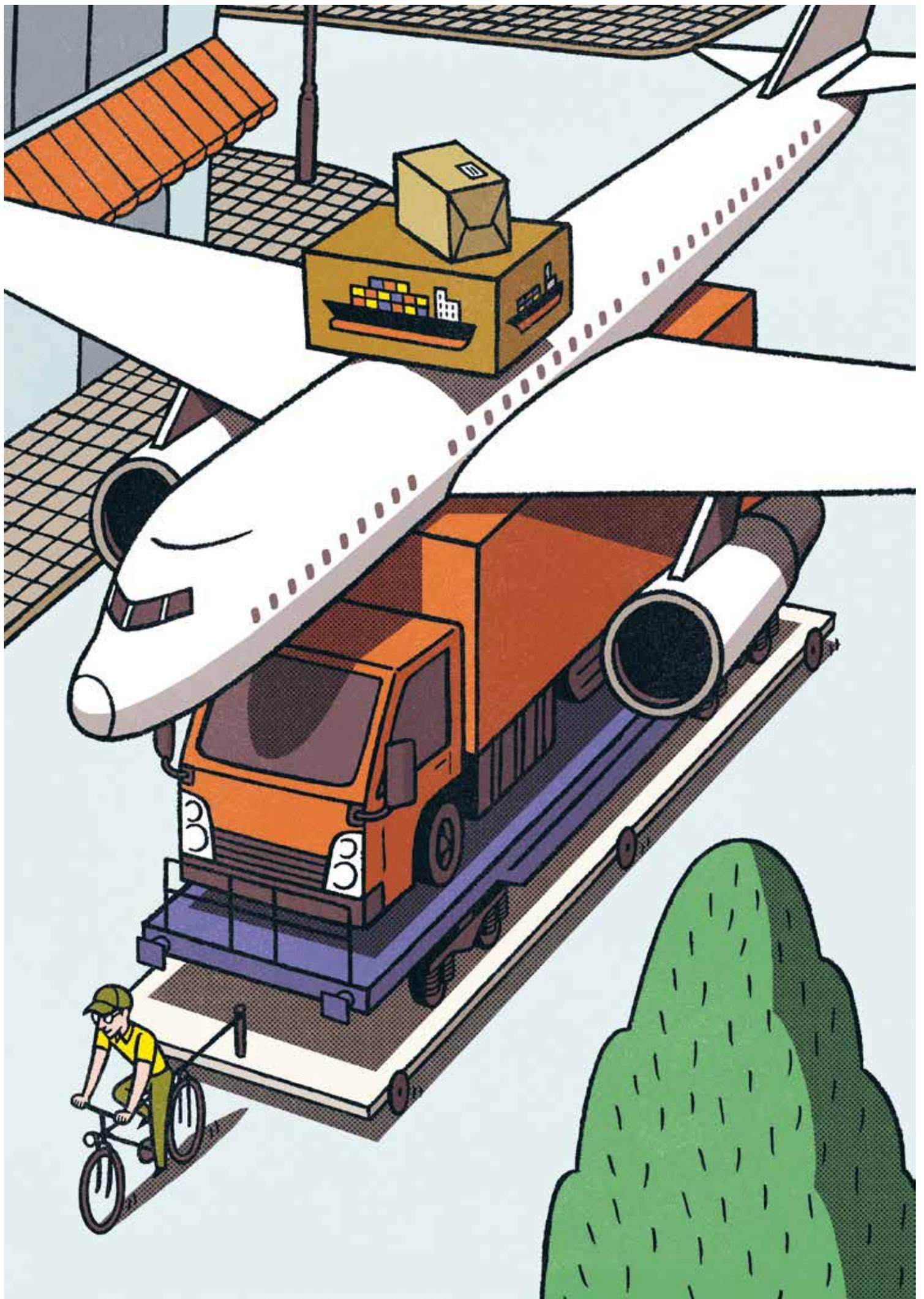
**L**a réussite de SBB Cargo est un signal positif et en même temps un engagement pour l'avenir. Nicolas Perrin, CEO de SBB Cargo, nous raconte comment il a vécu l'assainissement judicieux, quels investissements il prévoit et où se trouvent les plus grandes opportunités de marché (Rencontre entre CEO, page 18). Son interlocuteur est Hans-Jörg Bertschi, CEO de l'entreprise de logistique chimique internationale à Dürrenäsch et président du conseil d'administration de Hupac.

Je vous souhaite une agréable lecture!

Christoph Rytz  
Responsable de la Communication  
SBB Cargo

*christoph.rytz@sbbcargo.com*





# Charge de travail énorme en coulisses

Selon Stefan Dingerkus, ingénieur en économie, pas de réussite sans logistique. Des processus épurés permettent d'économiser beaucoup d'argent et d'éviter beaucoup d'erreurs.

Interview: Peter Krebs

Illustration: Takeuma

**SBB Cargo: Les spécialistes connaissent les tâches logistiques dans le moindre détail. Mais comment expliquer ce terme à un profane?**

Stefan Dingerkus: Le terme «Logistique» figure sur beaucoup de camions. La logistique est donc communément associée aux camions, et seulement aux camions. Mais la logistique, c'est bien plus que cela. Elle a deux fonctions dans la gestion des marchandises: elle établit un pont dans l'espace, mais aussi dans le temps. Il s'agit donc de transport et de stockage des marchandises, auxquels sont reliés des flux d'informations.

**La logistique est une prestation quasi invisible. Son rôle est-il sous-estimé?**

Les ingénieurs mènent une réflexion concrète, mais la logistique est abstraite. Elle est donc souvent sous-estimée dans le processus technique de création de valeur. C'est très souvent le cas en Suisse, où de nombreuses entreprises se focalisent sur la technologie et les produits. Dans le domaine des services, c'est différent. Là, la logistique est considérée comme déterminante pour la réussite de l'entreprise. Et c'est juste: le logisticien n'est pas l'inventeur d'une machine plus performante ou d'un meilleur produit, il est l'analyste général qui conçoit et optimise les processus de transport.

**Quelle est la véritable valeur de la logistique?**

Prenons un exemple: lorsque j'étais directeur logistique d'une grande entreprise

horlogère suisse, une livraison de pièces spéciales importantes pour un nouveau mécanisme de montre avait été retardée. J'ai suggéré au responsable de production d'utiliser des pièces standard pour la certification du chronomètre et de les remplacer ultérieurement par les pièces spéciales, lorsque celles-ci seraient arrivées. Cette méthode de création de valeur parallèle a permis de terminer à temps les

**«La logistique établit un pont dans l'espace, mais aussi dans le temps.»**

produits pour Basel World à Bâle. Chaque projet logistique connaît ce genre de problème. Ce que je veux expliquer, c'est que je peux apporter au technicien et au spécialiste de la production une aide qui leur permettra de réussir.

**Ce serait donc cela, le cœur de la logistique?**

Oui, il ne faut pas être un génie pour cela, mais faire preuve d'un bon sens basé sur une réflexion analytique et logique. La question centrale est la suivante: comment réduire les durées de traitement en supprimant, simplifiant, améliorant pour, au final, créer une valeur plus élevée et obtenir une meilleure qualité de produit, des coûts plus faibles et un délai de livraison plus court?

**La logistique est-elle importante pour la réussite d'une entreprise?**

La logistique à elle seule ne suffit pas à la réussite d'une entreprise, mais sans elle, la réussite n'est pas possible. Si l'on parvient par exemple à réduire de moitié la durée de production, on ne réduit pas seulement les coûts de stockage, de matériel et de travail, on réduit aussi subitement de moitié les commandes traitées simultanément. En d'autres termes: l'ensemble du système de production, le stockage et la distribution en sont simplifiés. Ce qui permet des économies d'argent et moins d'erreurs.

**Les coûts logistiques d'une entreprise correspondent à 5 à 10% du chiffre d'affaires. Est-ce une raison de les négliger?**

Les coûts logistiques proprement dits fluctuent considérablement selon le produit et la branche. Ils ne contiennent généralement que les dépenses directes pour le transport, le transbordement et le stockage. Ils n'incluent souvent pas les coûts de planification et de gestion découlant du processus de création de valeur. Ces derniers sont toutefois élémentaires pour l'ensemble de la logistique et les processus de Supply Chain.

**La logistique peut-elle améliorer la compétitivité d'une entreprise?**

Bien entendu. Dans les années 50 est né, au Japon, le système de production Toyota, aujourd'hui généralement considéré comme la base du «lean manage- >

ment». «Muda – éviter le gaspillage» en était la devise. La méthode consiste à éliminer les heures et activités non productives, donc à simplifier et accélérer les processus. C'est bien moins coûteux que d'optimiser soi-même les onéreuses installations de production.

**Le succès ultérieur de l'industrie automobile nipponne est-il dû à ce lean management?**

Absolument, mais il n'y a pas que cela: nous pouvons acheter aujourd'hui des biens de consommation beaucoup plus complexes à des prix plus avantageux qu'il y a trente ans. Le fait que vous puissiez acheter un coupé, un break ou un cabriolet pratiquement au même prix qu'une berline est dû à des processus de production épurés (par exemple durées de préparation plus courtes). Cela vaut aussi pour les ordinateurs, téléviseurs et mobiles, pour tous les biens de consommation techniques. Mais la logistique est soumise à une forte pression sur les prix.

**Pourquoi?**

La logistique est une prestation qui est disponible partout et donc très compétitive. D'où une pression concurrentielle accrue. Beaucoup d'entreprises logistiques proposent aujourd'hui des «value-added services». Les logisticiens contractuels par exemple gèrent tout le stock de pièces détachées d'un fabricant ou assurent, en plus du transport, la planification des livraisons, voire participent à la fabrication. Le commerce par Internet est en plein essor. Et là, la logistique joue un rôle essentiel.

**Quel est le secret de la réussite?**

Avec la globalisation et Internet, la logistique est un avantage concurrentiel qui devient un processus central de l'entreprise et donc le premier facteur de succès. Les entreprises de vente et d'enchères sur Internet (Amazon, E-Bay, etc.) l'ont compris depuis longtemps. Le but est d'atteindre le client le plus rapidement possible et de créer ainsi un portefeuille de

produits solide. Cela concerne aujourd'hui principalement les supports sonores, les habits et les livres. Mais de plus en plus aussi des articles ménagers non périssables. Les denrées alimentaires ne devraient pas tarder à suivre. La distribution de ces biens engendre un trafic supplémentaire considérable, qui pèse donc davantage sur l'infrastructure de transport. Et ce, pas seulement en raison du commerce par Internet, mais aussi, dans les agglomérations, à cause du renchérissement des surfaces dans les centres-villes. Les marchandises sont donc stockées ou fabriquées en dehors de ces derniers et nécessitent des livraisons plus fréquentes des points de vente intramuros.

**Vous êtes un défenseur du développement durable. Quelles sont les possibilités pour limiter la croissance du trafic routier?**

Le seul moyen serait de regrouper le transport dans des modèles coopératifs multimodaux. On peut par exemple envisager des centres de distribution cross-docking à proximité des villes, qui réceptionneraient la majorité des marchandises. La distribution capillaire pourrait ensuite être assurée de là, par zone et plage horaire.

**Quelles principales évolutions logistiques attendez-vous?**

La tendance qui va nous occuper ces prochains temps s'appelle SDD: Same Day Delivery, livraison le jour même. Le client commande par exemple jusqu'à 14h00 et peut réceptionner la marchandise le soir vers 18h00.



**Stefan Dingerkus**, ingénieur en économie né à Aix-la-Chapelle (56 ans), vit à Steckborn (TG) et est chargé de cours à la Haute école zurichoise des sciences appliquées (ZHAW) depuis 2010. Il y dirige le secteur de recherche Logistique intégrale à l'Institut du développement durable. S. Dingerkus bénéficie d'une longue expérience pratique: il a occupé des fonctions dirigeantes sur divers continents, notamment dans les industries automobile et horlogère.

Stratégies

# Les modèles Zuckerberg, Jobs et Hayek

**L'**esprit d'entreprise est fait d'intuition et d'une volonté de créer le changement, d'agir et de prendre des risques avec, pour objectif principal, de proposer des innovations ou des transformations afin de faciliter la vie des clients, de la rendre plus pratique ou plus intéressante. Cela suppose d'avancer toutes antennes dehors, de se remettre en question, de réussir à se détacher d'une situation pour ouvrir de nouvelles voies. Mark Zuckerberg illustre parfaitement cet état d'esprit lui qui, étudiant, s'était aperçu que ses camarades avaient envie d'utiliser Internet pour rencontrer de nouveaux amis – et c'est ainsi que l'idée de Facebook est née.

**M**ais il ne suffit pas d'avoir une idée. Les personnes entreprenantes sont persuadées de leurs idées, les réalisent avec passion, application et ténacité et ne se laissent pas ébranler par les revers. Elles prennent des risques, acceptent pertes et échecs. Elles tentent de rallier les autres à leur cause et doivent tolérer de ne pas être toujours comprises. Comme Nicolas Hayek qui a révolutionné le secteur suisse de l'horlogerie en créant Swatch et qui n'a tout d'abord récolté que de l'incompréhension avant d'être adulé. Ou encore Steve Jobs dont l'enthousiasme et la force de conviction ont métamorphosé non seulement le fabricant d'ordinateurs Apple, mais toute la téléphonie mobile.

Avoir l'esprit d'entreprise ne garantit pas forcément le succès. S'il est indispensable pour une startup ou pour une restructuration, il en va autrement pour une entreprise établie et sur la voie de la réussite qui ne recherchera pas en priorité des cadres dotés d'un fort esprit entrepreneurial. Elle préférera des personnes capables de favoriser et de promouvoir l'esprit d'entreprise à tous les niveaux. Une tâche délicate puisqu'il faut à la fois canaliser l'esprit d'entreprise individuel vers les objectifs de l'entreprise et le contrôler pour respecter la stratégie en matière de risque et d'efficacité.

Le but est de trouver le bon équilibre entre liberté et contrôle. Les hiérarchies horizontales constituent une bonne base puisqu'il vaut mieux que les décisions

soient prises en bas de l'échelle. Un climat d'ouverture et de confiance encourage l'échange de connaissances. Il faut que les valeurs entrepreneuriales telles qu'orientation client, initiative personnelle et conscience des coûts soient entretenues et récompensées. Il faut promouvoir la flexibilité et la responsabilité de résultats plutôt que la conformité et le sens du devoir. Cela inclut en particulier d'accueillir favorablement idées et suggestions, de les prendre au sérieux et de les examiner. Les décisions doivent être prises rapidement et justifiées avec franchise et ouverture d'esprit. Pour promouvoir l'esprit d'entreprise, il faut autoriser une certaine liberté d'action et entretenir une culture du risque et de l'erreur en redéfinissant régulièrement les garde-fous. L'exemple le plus célèbre de ce type de culture d'entreprise est actuellement le groupe Google qui accorde beaucoup de temps et d'espace à ses employés pour leurs projets, fête les succès avec eux et favorise sciemment l'échange social au sein de la société.

**U**ne entreprise qui développe et encourage l'esprit d'entreprise en fonction de ces critères enclenche un mécanisme positif en termes de créativité, prise de responsabilités et de risque. Cela motive non seulement les collaborateurs en place mais attire également de nouveaux talents, condition sine qua non pour une forte compétitivité et une réussite durable dans un environnement concurrentiel global.



**Le Dr Doris Aebi** a étudié la sociologie, les sciences économiques et politiques à l'université de Zurich. Elle est, depuis 2005, associée de «aebi+kuehni», société spécialisée dans la recherche de cadres et spécialistes du management et de membres de conseil d'administration.

# Vive l'esprit d'entreprise!

Qu'est ce qui fait qu'une entreprise réussit mieux qu'une autre? Trois grandes entreprises suisses, nous livrent la recette de leur succès, qui s'explique notamment par leur super performance logistique.

Texte: Pirmin Schilliger  
Photo: Dan Cermac

Dans une voiture-restaurant des CFF, on devrait sentir une bonne odeur de café et de croissants frais le matin à neuf heures. Au lieu de cela, il règne ici, à la voie 16 du dépôt G de la gare centrale de Zurich, une odeur de fer, de métal et d'huile. Le wagon fait partie d'un train en révision. Arrivés à la machine à café, nous sentons une odeur de renfermé. Marco Bisanti, le monteur, a ouvert le boîtier. Nous découvrons les entrailles de la machine, ses diverses pièces et tuyaux. Un appareil complexe, ce «Schaerer Twin 500». Et performant, avec ça! Il remplit en effet jusqu'à 30 000 tasses par an. Cela laisse des traces que M. Bisanti connaît parfaitement, au bout de treize ans de travail. Il traque l'usure, remplace les vannes, règle les charnières, nettoie les conduites et le réservoir d'eau chaude. «Je commence chaque révision par un café. Sa qualité me donne les premières indications sur l'état de la machine», explique-t-il. Plus de cent machines à café automatiques sillonnent la Suisse en permanence. M. Bisanti assure leur maintenance avec deux autres de ses collègues. Les interventions spéciales en cas de panne font aussi partie de son job.

Les machines à café pour les trains sont conçues pour résister aux vibrations.

Et elles sont montées sur des amortisseurs en caoutchouc pour absorber les secousses. «Chaque machine a sa propre histoire, que nous consignons rigoureusement», précise M. Bisanti. Car chaque panne n'est pas due à la technique, loin de là. Il est déjà arrivé à M. Bisanti de traverser la moitié de la Suisse en urgence, pour,

«Chaque machine a sa propre histoire, que nous consignons rigoureusement.»

MARCO BISANTI

sur les lieux de la machine apparemment défectueuse, simplement rebrancher le câble dans la prise! Et se reconforter du stress inutilement causé avec un bon café bien serré.

## Schaerer: plus de 500 fournisseurs

Zuchwil (SO), siège de Schaerer SA. C'est ici que sont montées les machines à café, dans des halls énormes. Il faut jusqu'à 400 composants pour une machine. Tout l'art de la logistique consiste à mettre à dispo-

sition les pièces dans l'ordre voulu, en quantité suffisante et au bon moment. Michele Solari, responsable logistique, qualifie le contrôle de la qualité de production de minime. Et d'ajouter: «A Zuchwil, nous nous concentrons exclusivement sur le développement et le montage final.» Tous les composants sont fournis par des tiers.

L'entreprise a opté pour cette répartition du travail il y a plus de dix ans, après la destruction d'une partie du parc de machines par un incendie. L'externalisation de la production des pièces s'est toutefois avérée judicieuse. Les plus de 500 fournisseurs sont répartis en Suisse, dans le sud de l'Allemagne et le nord de l'Italie. Certains composants viennent même d'Extrême-Orient, par bateau, train ou camion. Le voyage de Chine ou Taïwan en Suisse dure environ 100 jours, soit trois fois plus longtemps que le délai de livraison de quatre semaines maximum, garanti par Schaerer à ses clients. «La grande difficulté est d'avoir toujours les bonnes pièces en stock», souligne M. Solari. Malgré le logiciel SAP ultra moderne, la planification reste un défi, ne serait-ce qu'à cause des nombreuses options: entre les coloris, les fonctions et les matériaux, >



Peter Althaus, 46 ans, est le CEO de Schaerer SA à Zuchwil près de Soleure. Créée en 1892, l'entreprise est leader dans la production de machines à café pour la restauration. Ses principaux marchés sont l'Europe, l'Amérique du Nord et de plus en plus l'Asie.



Philipp Hauert, 42 ans, est la 12<sup>e</sup> génération à diriger l'entreprise familiale Hauert HBG Dünger SA. Installée dans le Seeland bernois, elle est depuis 350 ans leader dans la production d'engrais et de produits phytosanitaires en Suisse.

il existe plus de 10 000 variantes par modèle.

Nous suivons le montage le long de la chaîne de production, un puzzle qui exige une grande habileté des collaborateurs. Nous finissons par atterrir devant une série de machines à café automatiques dont les écrans affichent des caractères asiatiques. Le transport (vers le Japon) se fait en conteneurs depuis Bâle, par rail et par bateau. A Zuchwil même, il est exclusivement assuré par des camions. Schaerer produit chaque année environ 10 000 appareils, soit un transbordement de seulement 500 tonnes. Quatre cinquièmes de la production partent à l'exportation. L'entreprise compte parmi les plus grands fabricants mondiaux de machines à café automatiques pour la restauration.

A l'origine, Schaerer produisait des stérilisateurs pour les hôpitaux. Les connaissances sur l'utilisation de la vapeur ont ultérieurement été utilisées pour développer la première machine à café en 1924. Ce

## Le transport (vers le Japon) se fait en conteneurs depuis Bâle, par rail et par bateau.

fut là le début d'une longue success story. L'entreprise, qui fait partie du groupe WMF coté en bourse depuis 2006, n'affiche certes pas de bénéfice, mais présente ces dernières années une marge opéra-

tionnelle à deux chiffres. L'activité des machines à café s'avère extrêmement rentable. L'année dernière, Schaerer a réalisé un chiffre d'affaires de 108,6 millions de francs avec environ 270 collaborateurs. Le CEO Peter Althaus ne fait pas de secret des raisons de ce succès. «Innovations, satisfaction rapide des besoins de la clientèle, focalisation sur la qualité et orientation service», dit-il. En rappelant les grandes étapes technologiques: première machine à piston automatique (1957), première machine à café entièrement automatique avec dispositif de dosage et moulin intégré (1970) et premier système à cappuccino automatique (1997). Il y a longtemps que la numérisation a également investi l'univers des machines à café. Les écrans tactiles sont désormais stan- >

### SBB CARGO

#### «Le feu sacré»

L'âpre concurrence dans le transport et la logistique exige esprit d'entreprise et maîtrise des coûts.

**M. Steiner, beaucoup d'entreprises ont recours chaque jour à SBB Cargo pour se positionner de façon optimale sur le marché? Mais qu'en est-il de la compétitivité de SBB Cargo?**  
L'entreprise s'est beaucoup développée ces dernières années et propose à ses clients des solutions logistiques compétitives, efficaces et de grande qualité. Cela concerne par exemple le développement et l'exploitation de chaînes logistiques complexes et fiables, de nuit, pour le commerce notamment. Les détaillants peuvent ainsi charger les wagons jusqu'à tard le soir. SBB Cargo les récupère sur les voies de raccordement et les achemine le matin tôt chez le

destinataire, avec l'offre directe et rapide «Cargo Express». Notre client peut ainsi proposer des horaires de commandes plus longs à ses propres clients et est assuré que la marchandise sera dans les rayons à temps, le lendemain. SBB Cargo peut encore s'améliorer en répondant plus rapidement, plus précisément et avec plus de flexibilité aux demandes des clients.

#### Qui sont vos principaux concurrents?

Dans le trafic de marchandises suisse rail et route, SBB Cargo détient une part de marché de 23 % et occupe donc la position. La concurrence la plus rude vient de la route, en termes de prix également. Mais nous ressentons aussi la concurrence dans le trafic par trains complets.

#### Comment convaincre les clients?

En général, le client choisit le prestataire avec le meilleur rapport qualité-prix. Cela inclut une grande fiabilité, la proposi-

tion de solutions logistiques innovantes ainsi qu'une communication proactive, voire une gestion efficace des perturbations, en cas de problème. Et SBB Cargo améliore ces services en permanence.

#### Les relations avec des entreprises clientes innovantes constituent-elles aussi un enrichissement pour votre propre offre?

Je trouve qu'il est extrêmement passionnant de trouver des solutions originales avec un client et de créer ensemble une chaîne logistique à un prix abordable et qui fonctionne bien. Il est donc logique qu'un client innovant me motive, ainsi que SBB Cargo, et qu'il favorise notre propre créativité.

#### Quel influence a l'esprit d'entreprise de SBB Cargo?

L'entreprise a parcouru un chemin incroyable avec ses collaborateurs en termes d'orientation solution, de flexibilité et de responsabilité. Toute l'équipe fait preuve d'un engagement énorme au quotidien sur le

front, pour le bien-être des clients, et les collaborateurs de SBB Cargo prennent de nombreuses décisions de leur propre chef dans leur domaine respectif. Ils s'identifient au produit qu'est le chemin de fer et ont le «feu sacré».

#### Comment SBB Cargo garde-t-elle la forme à l'avenir d'un point de vue entrepreneurial?

Ces dernières années, nous nous sommes fortement concentrés sur notre fonctionnement interne. L'entreprise était surtout focalisée sur son propre assainissement et donc elle-même. Notre prochain objectif consistera à maintenir rigoureusement la discipline en matière de coûts et à optimiser parallèlement notre orientation clients.



**Andreas Steiner** est responsable de la production des Trois-Lacs chez SBB Cargo

dard et l'intégration des appareils dans le monde des médias n'est plus qu'une question de temps. «Même si l'idée d'une machine à café qui twitte nous fait encore sourire, ce n'est en aucun cas une utopie», déclare P. Althaus.

### Hauert: synonyme de fertilité

Hauert HBG Dünger SA est, elle aussi, programmée pour réussir. Comparée à Schaefer, la PME de Grossaffoltern (BE), qui compte cent employés, traite des quantités bien différentes. Le transbordement annuel y est cinquante fois plus important, à savoir 25 000 tonnes d'engrais spécial. Elle doit aussi faire preuve d'une plus grande rapidité: chez Hauert, les commandes doivent être chez le client au plus tard sous deux jours. «Il n'est donc pas question pour nous d'externaliser les

## Grâce aux engrais Hauert, les pelouses des stades de foot sont toujours d'un vert éclatant.

processus importants», explique le CEO et propriétaire Philipp Hauert. La logistique qui, dans cette entreprise, conditionne l'ensemble du processus de production, est donc depuis longtemps l'affaire du chef, par ailleurs ingénieur en mécanique.

Agé de 42 ans et représentant la douzième génération à la tête de l'entreprise familiale, il nous fait visiter les installations. Nous commençons par le côté est, près de la voie de raccordement et des quais de livraison des matières premières. Nous jetons un bref coup d'œil sur les silos, puis suivons le flux de marchandises interne. Nous passons dans des tunnels et des escaliers, devant des mélangeurs, des convoyeurs, des machines de transformation et d'emballage, dans la poussière et le bruit. Devant les ordinateurs, P. Hauert explique plusieurs fois comment fonctionne cette installation complexe. «Dans une usine d'engrais moderne, la logistique est une discipline-clé», dit-il. Pour finir,

nous arrivons dans l'entrepôt de grande hauteur avec ses 10 000 emplacements. Au printemps, c'est la haute saison ici. Les chariots élévateurs y attrapent les palettes pour les déposer sur les quais. Hauert a confié à un transporteur la livraison des engrais spéciaux aux 3000 points de vente en Suisse. L'assortiment compte 1600 produits, tous emballages confondus.

En Suisse, Hauert est presque synonyme de fertilité. Grâce à son célèbre spot publicitaire «Hauert-Chegeli», devenu plus tard les billes d'engrais Hauert. Le message passe sur les écrans de télévision depuis 20 ans déjà. Mais l'entreprise existe depuis bien plus longtemps. Elle a été créée en 1663 par Adam Hauert, avec l'achat d'une tannerie à Grossaffoltern (BE). Chaque tannerie comprenant à l'époque un bain tannant pour réduire l'écorce de chêne permettant de moudre les os d'animaux, la production d'engrais est devenue une activité annexe. De nombreuses générations de la même famille ont conduit l'entreprise à travers les siècles. Aujourd'hui, 351 ans plus tard, Hauert est le n° 1 incontesté des engrais de jardinage en Suisse.

La dernière ère en date a vu le développement de l'exportation. Philipp Hauert parle d'une étape incontournable. «C'est le seul moyen de rester dans la course, sur les marchés de bricolage, loisirs et jardinage à orientation internationale.» En rachetant le producteur d'engrais allemand Günther Cornufer, Hauert a accédé au marché européen en 2007. Entre-temps, l'entreprise réalise un tiers de son chiffre d'affaires à l'étranger. C'est par exemple grâce aux engrais Hauert que les pelouses des stades de Borussia Dortmund, Werder Bremen et Borussia Mönchengladbach sont toujours d'un vert si intense.

L'entreprise doit son succès à des qualités telles que la flexibilité, l'esprit d'invention et la continuité. Hauert a toujours su proposer des innovations révolutionnaires, telles que par exemple les granulats liquides, en billes et sans poussière. Plus révolutionnaire encore, l'engrais longue durée enrobé de résine que l'entreprise a été la première en Europe à introduire sur le marché en 1972. Hauert four-

nit aussi depuis longtemps l'agriculture bio en engrais spéciaux de la marque Biorga.

Le transport durable tient beaucoup à cœur au PDG. «Nous sommes un client de longue date de Cargo», dit-il, «mais nous devons assister impuissants à la réduction du volume de transport sur le rail». Hauert achète des quantités importantes de ma-

## 24 000 t de pommes de terre donnent seulement 8000 t de chips et snacks «secs».

tières premières dans le nord-est de l'Europe. Pour ces fournisseurs, le transfert de la route au rail n'est apparemment pas à l'ordre du jour.

P. Hauert déplore également que les matières premières des engrais deviennent de plus en plus les jouets des spéculateurs. «Pour compenser les fluctuations frénétiques des prix, nous ne pouvons pas éviter de constituer, nous aussi, des stocks importants», dit-il. En revanche, la part de matières premières issues du recyclage est en augmentation chez Hauert. «Nous occupons là une position confortable, dans un contexte de rareté inéluctable de certains minéraux», souligne Philipp Hauert.

### Zweifel: un succès croustillant

Zweifel Pomy-Chips SA traite des quantités analogues à celles de Hauert. Il s'agit principalement d'environ 24 000 t de pommes de terre, récoltées par 400 paysans suisses. S'y ajoutent 2500 t d'huile alimentaire et 400 t de sel et épices. L'entreprise a rationalisé tous les processus selon les derniers standards technologiques. Ceci est le fruit d'un projet logistique d'envergure réalisé ces dernières années, qui prévoyait notamment la concentration de la production sur une usine à Spreitenbach (AG). Les palettes à roulettes ont été remplacées par des palettes EURO et le stockage dynamique par un entrepôt de grande hauteur auto- >



Depuis avril 2002, Mathias Adank, 62 ans, est le CEO de l'entreprise familiale Zweifel Pomy-Chips, leader du marché des snacks et chips. Auparavant, ce Grison a travaillé chez Nestlé (Chocolat Cailler), Nescafé et Buitoni en Italie.

maté. L'entreprise a investi plusieurs dizaines de millions dans les améliorations. «Le nouveau système nous permet de rendre nos processus plus efficaces en séparant les flux de marchandises», explique Pietro Realini, directeur de la logistique et de la production.

Nous nous trouvons au début de la chaîne de production. Les pommes de terre disparaissent dans une installation gigantesque – une technologie high-tech très perfectionnée pour une métamorphose stupéfiante. Peu après, des tranches ultra fines apparaissent aux interfaces, entre les convoyeurs et les différentes machines. Et déjà, elles sont là, sous forme de chips dorées, dans leur emballage soudé. On peut suivre le processus de fabrication à l'odorat: d'abord, ça sent la terre, puis l'huile chaude et les épices et enfin, une odeur neutre. Les machines râpent, préparent et cuisent, comme dans n'importe quelle cuisine. Sauf qu'ici, cela se passe à l'échelle industrielle, incroyablement vite et de façon entièrement automatique. Le profane s'étonne que 24 000 t de pommes de terre ne donnent que 8000 t de chips et snacks «secs». La perte de poids s'explique par l'eau qui s'évapore pour la plupart lors du processus de fabrication.

### De nuit depuis Zurich-Alstetten

Une fois emballés, les chips et snacks (80 millions de sachets par an), atterrissent sur des palettes acheminées vers l'entrepôt de grande hauteur où les attendent 5400 emplacements sur onze niveaux. Quelque 200 000 palettes sont transbordées ici par an. La livraison se fait via 15 tapis roulants à gravité et cinq rampes pour poids lourds. En moyenne, deux douzaines de cargaisons de camions quittent chaque jour l'entrepôt central de Spreitenbach. Soit directement pour Migros et Coop, soit pour les 13 centrales de distribution régionales de l'entreprise. Pour les sites de la Suisse romande – Le Mont (VD) et Conthey (VS) – ainsi que du Tessin, le transport se fait de nuit et par rail au départ de Zurich-Altstetten.

L'assortiment de Zweifel a quadruplé en 20 ans et compte aujourd'hui environ 500 articles, toutes tailles d'emballage

confondues. Pour leur gestion, l'entreprise mise sur un logiciel de gestion du stock propre et bien entendu sur SAP. Pietro Realini précise: «Il serait impossible de gérer les quantités et assortiments actuels sans ces logiciels.»

«La logistique ne fait certes pas tout, mais sans elle, il ne se passe rien», déclare le PDG de l'entreprise, Mathias Adank. Il ne s'agit pas uniquement du transport des marchandises de A à B, mais aussi de qualité et de fraîcheur. Il est donc question ici du Service-Frais, le véritable secret du succès du leader suisse du marché des chips et snacks. La particularité, c'est que Zweifel reprend sans frais la marchandise dont la date est expirée et évite ainsi au détaillant tout risque d'invendu. Lorsque l'ancien patron Hansheinrich Zweifel a introduit ce service révolutionnaire il y a

**La communauté Facebook  
de Zweifel compte  
aujourd'hui presque  
120 000 amis.**

plus de 50 ans, il a suscité maintes désapprobations. Mais le Service-Frais a fait ses preuves, même s'il exige une charge de travail logistique et pour le personnel considérable. Chaque jour, une flotte de 120 véhicules venant des 13 centrales régionales dessert 22 000 clients dans toute la Suisse: détaillants, restaurants, boutiques de stations-service et convenience, kiosques. Pour le fabricant, c'est rentable: le chiffre d'affaires annuel de Zweifel qui, dans les années 60, était encore inférieur à un million de francs, atteint désormais plus de 210 millions de francs.

### Des générations d'innovations

Pour M. Adank, l'interaction entre la tradition et l'innovation est un autre facteur de succès. D'un côté, avec les célèbres chips au paprika, un article à succès depuis le début. Et de l'autre, avec les nouvelles créations récurrentes de Zweifel, comme les sept spécialités à base de noix de cette année. Pour les consommateurs

plus âgés, les chips et snacks sont synonymes d'agréables grillades et fêtes estivales. Quant aux plus jeunes, il s'agit d'abord de les séduire. «La communication est déterminante à ce niveau», souligne M. Adank. La communauté Facebook de Zweifel compte aujourd'hui presque 120 000 amis. Le PDG est convaincu que les chips traverseront encore de nombreuses époques et générations. Grâce à Zweifel, l'objet des envies de grignotage sera toujours d'actualité. —

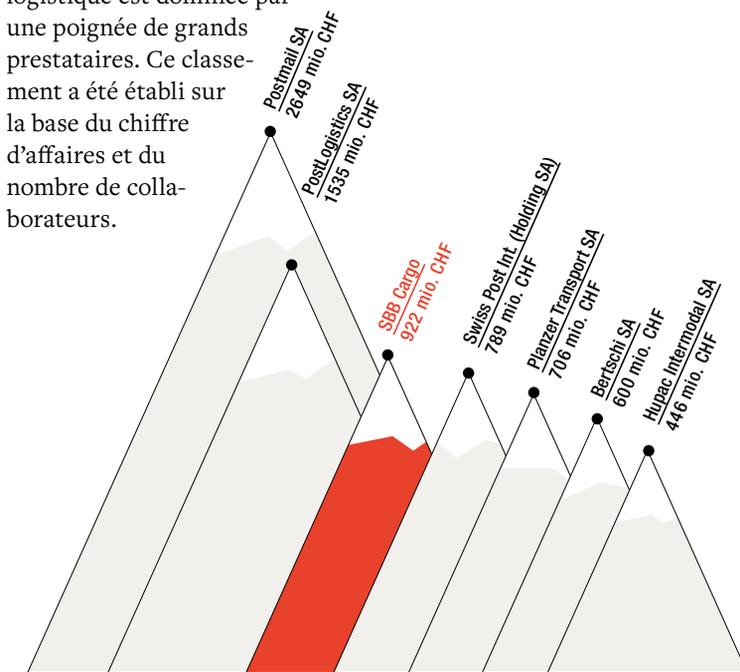
 [tiny.cc/zweifelfr](http://tiny.cc/zweifelfr)  
Davantage de photos de l'usine Zweifel de Spreitenbach (AG).

# Plus que de A à B

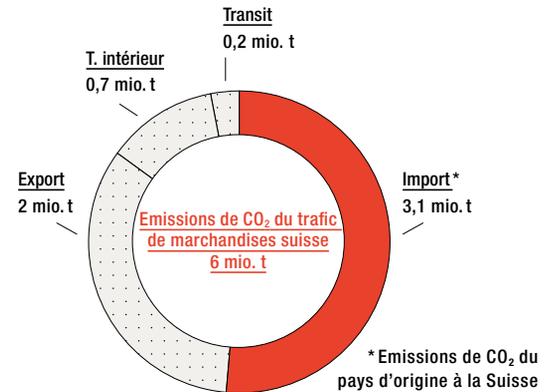
Route, rail, air, eau: la logistique devient de plus en plus le facteur déterminant dans l'économie globalisée.

## LE TOP 7 DU MARCHÉ SUISSE

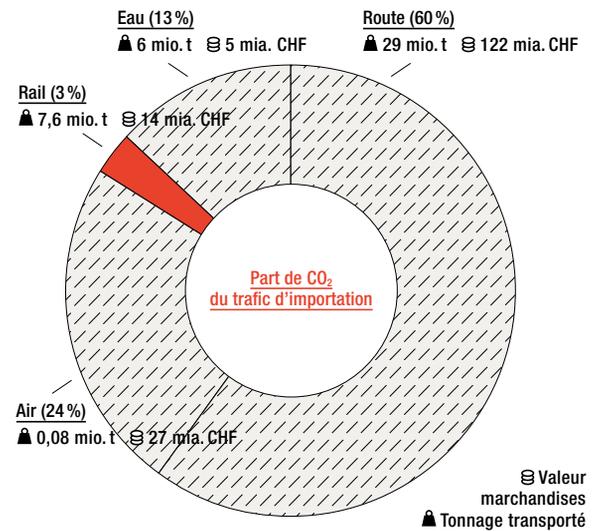
En Suisse, la branche logistique est dominée par une poignée de grands prestataires. Ce classement a été établi sur la base du chiffre d'affaires et du nombre de collaborateurs.



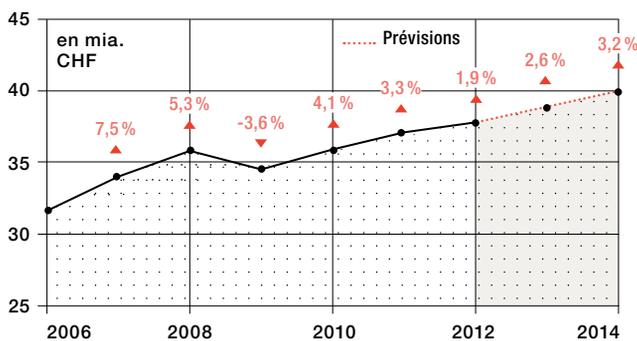
**EMISSIONS DE CO<sub>2</sub>** — Le trafic marchandises occasionne près de 6 mio. de tonnes de CO<sub>2</sub> par an. Plus de la moitié est due au trafic d'import, et près d'un tiers au trafic d'export. Les trafics de transit et intérieur y contribuent avec des parts bien moindres.



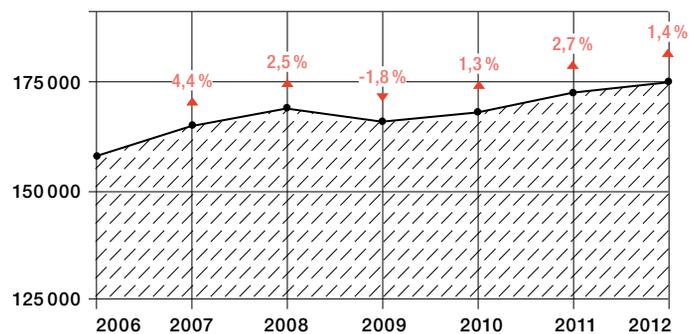
**TRAFICS D'IMPORTATION** — Du pays d'origine à la Suisse, la voie fluviale et le rail occasionnent, avec env. 16%, le moins d'émissions de CO<sub>2</sub>. Correspondant à 40% des importations, ils réalisent une grande partie du tonnage total. La route produit le plus d'émissions de CO<sub>2</sub>. Le transport aérien présente, quant à lui, le plus mauvais bilan, avec 24% d'émissions de CO<sub>2</sub> pour un tonnage de 0,08 millions de tonnes.



## LE MARCHÉ LOGISTIQUE GLOBAL — Evolution en Suisse sur la base des chiffres d'affaires annuels.



## ACTIFS DANS LA LOGISTIQUE — Evolution en corrélation avec le marché global du travail en Suisse.



# Ballast



Objectif atteint: Andreas Meyer (g.), CEO des CFF, et Nicolas Perrin, CEO de SBB Cargo, reviennent sur 2013, une année fructueuse dans le trafic marchandises. Pour la première fois depuis plus de 40 ans, SBB Cargo a clôturé l'année avec un résultat positif.

## SBB CARGO

### Bilan positif

SBB Cargo revient sur 2013, une année fructueuse dans le trafic marchandises. Pour la première fois en plus de 40 ans, le secteur clôture l'année avec un résultat positif de CHF 14,7 millions, soit CHF 65,9 millions de plus qu'en 2012. Les recettes du trafic marchandises enregistrent quant à elles une hausse globale de 4,7%. SBB Cargo a réussi à acquérir de nouveaux clients, et ce malgré la réduction du nombre de points de desserte. Echo positif dans les médias: «Les processus ont été optimisés, les contrats déficitaires supprimés et de

nouveaux clients acquis. SBB Cargo a réalisé un véritable tour de force», a rapporté la Basler Zeitung. Et le Bieler Tagblatt d'ajouter: «Contrairement au trafic voyageurs, le trafic marchandises peut s'offrir un résultat brillant. Grâce aux restructurations, SBB Cargo affiche un résultat positif pour la première fois depuis 42 ans.»

[tiny.cc/merci2013](http://tiny.cc/merci2013)  
Vidéo: Nicolas Perrin, CEO de SBB Cargo, remercie les clients.

## Contactez-nous

### Service Clientèle

SBB Cargo SA  
Centralbahnstrasse 4  
4065 Bâle, Suisse  
Tél. Suisse 0800 707 100  
Fax Suisse 0800 707 010  
Tél. Europe 00800 7227 2224  
Fax Europe 00800 7222 4329  
cargo@sbbcargo.com

### SBB Cargo International

Riggenbachstrasse 8  
4600 Olten, Suisse  
Tél. Suisse 0800 707 100  
Tél. Europe 00800 7227 2224  
info@sbbcargoint.com

### Chimie, huile minérale

ChemOil Logistics SA  
Güterstrasse 97  
Case postale  
4002 Bâle, Suisse  
Tél. +41 (0)61 226 60 60  
Fax +41 (0)61 226 60 30  
info@chemoil.ch

## LIMMATTAL

### Terminal régional

Les CFF suspendent le projet gateway Limmattal entre Spreitenbach et Dietikon. Les plans pour le terminal de conteneurs ne seront pas poursuivis sous leur forme actuelle. Cette décision survient suite aux résultats de la conférence sur les terminaux de l'Office fédéral des transports. Afin de couvrir, à l'avenir aussi, les besoins de l'économie régionale, l'installation actuelle à Dietikon sera renforcée. Ce site de transbordement pour la région Zurich/Argovie est désormais arrivé à saturation. Un projet d'extension approprié sera élaboré dans les prochains mois.

## ETUDE

### Renforcement du trafic ferroviaire

Des experts tablent, pour l'avenir, sur un renforcement sensible du trafic de marchandises par rail, voire du TC en Suisse. C'est ce qui ressort d'une enquête menée auprès de 140 managers suisses en logistique et Supply Chain, dans le cadre de l'«Etude du marché logistique Suisse 2014». En développant l'infrastructure ferroviaire, on espère transférer à l'avenir de grosses quantités de marchandises par rail et atteindre des vitesses supérieures.

## BLOG CARGO

### L'évolution du trafic de marchandises

Après plus de 40 ans, SBB Cargo est de nouveau bénéficiaire. Que s'est-il passé entre le dernier résultat positif et le résultat actuel? Dans le blog cargo, lisez la série présentant les souvenirs de collaborateurs de longue date, telle Zitta Wyss (ici en photo).



[tiny.cc/zwyssfr](http://tiny.cc/zwyssfr)  
Portrait de Zitta Wyss, collaboratrice de SBB Cargo.

## TRAFIC COMBINE

### Coopération CH - AT

Améliorer la liaison entre la Suisse et l'Autriche: les clients de SBB Cargo et du Rail Cargo Group dans le pays voisin peuvent désormais, dans le TC, utiliser une relation cadencée sur le tronçon est-ouest entre Wels et Dietikon. Si la demande augmente, il sera possible d'étendre l'offre jusqu'à Vienne ou Genève et Bâle.

## GARES DE TRIAGE INTERIEURES

### Tout d'un seul tenant

Début 2015, SBB Cargo reprendra la planification et la production dans les gares de marchandises Limmattal et Lausanne à la place de CFF Infrastructure, qui continuera de se charger de la gestion du trafic. Tout le processus de production dans le trafic marchandises se fera ainsi d'un seul tenant: de l'enlèvement à la

livraison des wagons, en passant par la manœuvre dans la gare de triage.

## CIRQUE KNIE

### Tournée sur rail

Pour toute la tournée 2014 du cirque Knie, SBB Cargo achemine 50 wagons sur 2300 kilomètres dans toute la Suisse. «SBB Cargo est bien évidemment fière que la qualité de ses transports soit à la hauteur de l'excellence du cirque», annonce Nicolas Perrin, CEO de SBB Cargo. Le processus de transfert est assuré par une équipe de six collaborateurs de SBB Cargo. D'ici fin novembre, l'entreprise acheminera le Cirque National Suisse vers les 42 localités où il se produira.



[blog.sbbcargo.com](http://blog.sbbcargo.com)

Le présent magazine s'intéresse à l'esprit d'entreprise. D'autres articles sur le sujet dans le blog cargo, ainsi que sur Facebook ou Twitter avec le hashtag *#cargomag*.

### La Suisse dans le comparatif international

Aperçu des PME suisses: où se situe l'esprit d'entreprise suisse dans le classement international? Nous mettons en évidence les points forts et les points faibles.

### Focus: logistique hospitalière

Logistique pour plus de 3000 hôpitaux: le blog cargo explique comment l'entreprise argovienne Swisslog contribue, grâce à ses processus, à améliorer l'efficacité des hôpitaux ainsi que la situation des patients.

### Enquête: «Quelle est la valeur de la logistique?»

La rédaction a voulu en avoir le cœur net. «Connaissez-vous la véritable valeur de la logistique derrière le produit acheté?» est la question que nous avons posée aux consommatrices et consommateurs suisses dans la rue. Nous présentons le résultat dans une vidéo.

**Flotte hybride complète** — mission accomplie: les 30 locs hybrides commandées sont opérationnelles pour SBB Cargo. La dernière loc Eem 923 a été baptisée fin février à Lupfig. «Avec cette locomotive, nous avons posé un jalon en termes de durabilité», annonce Nicolas Perrin, CEO de SBB Cargo.



Note finale réussie à Lupfig: des collaborateurs de SBB Cargo devant la loc hybride de type Eem 923, baptisée «Chestenberg».



[www.facebook.com/sbbcargo](http://www.facebook.com/sbbcargo)



[www.flickr.com/cargo-blog](http://www.flickr.com/cargo-blog)



[www.twitter.com/sbbcargo](http://www.twitter.com/sbbcargo)



[www.issuu.com/sbbcargo](http://www.issuu.com/sbbcargo)



[www.youtube.com/sbbcargo](http://www.youtube.com/sbbcargo)

# «Les opportunités doivent prendre le pas sur les risques»

En quelques années, Hans-Jörg Bertschi a fait de l'entreprise de transport Bertschi SA un acteur international. Entretien avec Nicolas Perrin, CEO de SBB Cargo, sur la valeur de la logistique et le rôle de la Suisse dans la concurrence internationale.

*Interview: Roy Spring  
Photo: Markus Bertschi*

**Monsieur Bertschi, Nicolas Perrin est-il un entrepreneur qui réussit?**

**HANS-JÖRG BERTSCHI:** Je ne sais pas si j'aurais eu le courage de ramener une ancienne entreprise publique en zone bénéficiaire après 40 ans – spécialement en Suisse avec sa topographie difficile et ses distances courtes. Rendre une exploitation ferroviaire rentable dans ces conditions constitue une performance remarquable, qui n'a été possible que grâce à la qualité unique qu'offre SBB Cargo aujourd'hui.

**Monsieur Perrin, à quoi attribuez-vous cette réussite?**

**NICOLAS PERRIN:** Nous n'avons jamais perdu nos objectifs de vue. Ces 6 dernières années, nous avons réduit nos ressources de 30% tout en maintenant nos volumes. Cela n'a bien entendu pas été sans mesures douloureuses. L'essentiel,

c'est que tous ceux qui ont affaire avec SBB Cargo se serrent les coudes: clients, collaborateurs, le groupe, les politiques et nos partenaires sociaux.

**Les nouvelles de SBB Cargo sont à nouveau positives. En tant que client, est-il important pour vous que SBB Cargo soit rentable?**

**BERTSCHI:** Pour nous, en tant qu'entreprise familiale avec une vision à long terme, il est important de travailler avec des partenaires rentables qui investissent dans le futur, afin que notre prestation commune soit porteuse d'avenir sur le marché.

**Le transport est dominé par une lutte des prix. Comment peut-on survivre?**

**BERTSCHI:** Si, en tant que Suisses, nous pouvons continuer à nous démarquer de la concurrence internationale en termes

de qualité, nous aurons toujours un segment de marché pour nous affirmer, malgré nos prix élevés.

**PERRIN:** Avec les marges étroites, on peut déraiser à tout moment. Notamment lorsque quelques clients importants procèdent à des changements structurels. Il faut donc être capable de réagir vite – sans toutefois perdre son objectif de vue. Il a précisément été important, lors de notre assainissement, de rester concentré sur le marché avec clairvoyance et de ne pas paniquer devant la moindre évolution à court terme.

**Existe-t-il un secret pour qu'une entreprise réussisse?**

**BERTSCHI:** L'essentiel, c'est qu'on puisse se reposer sur une équipe forte qui initie des projets de développement importants et y contribue. Ce sont précisément les jeunes qui veulent réaliser aujourd'hui >



«Notre collaboration est un coup de chance qui nous enrichit mutuellement.» Nicolas Perrin (à d.) et Hans-Jörg Bertschi.

quelque chose d'utile pour notre société et le monde, et dans notre branche, ils peuvent faire bouger les choses. C'est toujours agréable de pouvoir transférer quelques milliers de tonnes supplémentaires de la route au rail.

**M. Perrin, comment vos collaborateurs ont-ils vécu la longue traversée du désert de SBB Cargo et réagi à la nouvelle orientation?**

**PERRIN:** Compte tenu de notre passé d'entreprise fédérale, cela a été un changement d'approche radical. Le plus difficile a été d'accepter que ce changement de mentalité soit nécessaire. Mais lorsqu'on voit que les clients apprécient le produit et notre prestation, on y prend plaisir aussi. Ces succès nous motivent pour continuer et nous aident aussi à digérer d'éventuels échecs.

**A propos de succès: le nom de «Bertschi» est inscrit sur des milliers de conteneurs dans le monde. Quel sentiment cela vous donne-t-il?**

**BERTSCHI:** Je me sens tout d'abord responsable de la chaîne de livraison de nos clients, qui devient toujours plus exigeante et internationale. Mon père a commencé en 1956 avec un seul camion. Au début des années 60, il a découvert par hasard une citerne de BASF chez Novopan à Kleindöttingen. Il a frappé à la porte de BASF à Ludwigshafen et ce fut le début d'une collaboration. Le premier train-citerne vraquier de Suisse a été à l'origine du transport efficace de produits chimiques, jusqu'alors exclusivement transportés en fûts ou sacs.

**Vous avez 2200 collaborateurs dans 31 pays et depuis peu aussi en Chine, Russie, à Dubaï, aux Etats-Unis et à Singapour. Quels sont vos critères d'expansion?**

**BERTSCHI:** En Europe, nous avons développé notre savoir-faire durant des décennies. Et il nous est à présent utile pour la gestion des chaînes de transport intermodales internationales. Nos standards de

sécurité et d'environnement sont mis en œuvre avec la même exigence qu'en Suisse. Cela me semble être la seule orientation entrepreneuriale correcte pour nous démarquer positivement de la concurrence locale sur les nouveaux marchés. Ce n'est qu'une question de temps jusqu'à ce que les clients internationaux fassent pression sur nos concurrents pour qu'ils améliorent leurs standards.

**PERRIN:** Lorsqu'on arrive sur un nouveau marché, il est essentiel de ne pas avancer seul, mais avec les clients. En tant qu'entreprise des CFF, nous sommes prioritairement

**«Nous voulons  
nous démarquer positivement sur les  
nouveaux marchés.»**

**HANS-JÖRG BERTSCHI**

orientés sur la Suisse. Le plus grand défi pour nous n'est donc pas la mondialisation, mais le changement fondamental de notre domaine d'activité. Ici, l'industrie lourde par exemple est de moins en moins compétitive, ce qui signifie une grande perte de volume. La tendance est aux biens de consommation, ce qui entraîne de grands changements et exige de la flexibilité. La sécurité est aussi de plus en plus importante. Nous avons commencé à faire des audits de sécurité avec nos clients. Malgré les appréhensions du début, le savoir-faire devient un atout supplémentaire sur le marché.

**Le bon côté du succès d'une entreprise, c'est qu'on a soudain de l'argent à dépenser. Quels sont les potentiels?**

**PERRIN:** Je suis heureux que l'assainissement soit achevé et que nous puissions à nouveau penser à investir. Pour l'avenir, je vois les priorités suivantes: d'abord le trafic combiné (TC), qui doit devenir un produit de croissance du trafic intérieur. Puis le matériel roulant: un wagon de marchandises est aujourd'hui pour l'essentiel au même niveau technique qu'il y a 50 ans

et il doit, à l'avenir aussi, être connecté à un réseau de communication, par exemple pour échanger des données de sécurité ou permettre au client de géolocaliser sa marchandise. Enfin l'informatique qui devient de plus en plus importante: nous avons investi dans des systèmes pour la gestion financière. Les étapes suivantes concerneront la comptabilisation par nos clients.

**Comment Bertschi SA investit-elle?**

**BERTSCHI:** Il y a 3 ans encore, tous nos engagements financiers se faisaient à 100% en Europe, et cette année déjà, nous investirons au trois-quart en-dehors de l'Europe. Par exemple, à Singapour actuellement où les conditions du marché sont totalement différentes. Il faut faire ses expériences, ce qui est très passionnant et enrichissant sur le plan culturel. Mais malgré tout, les opportunités doivent prendre le pas sur les risques.

**Vous sortez juste d'une réunion de Hupac, société dans laquelle vous siégez tous deux au conseil d'administration...**

**PERRIN:** Notre collaboration est un coup de chance qui nous enrichit mutuellement et fait considérablement avancer le TC. Dans le même esprit, nous avons créé SBB Cargo International avec Hupac en 2010. Le but n'étant pas de faire le plus de profit possible pendant quelques années: nous sommes convaincus qu'il est important à long terme qu'une entreprise suisse soit présente dans ce secteur. Nous voulons coopérer au-delà des frontières et jeter les bases des développements futurs.

**BERTSCHI:** Avec Hupac, nous partageons une histoire de pionniers dans le TC. Au début des années 60, mon père a eu pour la première fois l'idée de charger des camions sur le rail. Et Franz Hegner, alors chef du trafic de marchandises aux CFF, a accepté d'acheminer ainsi les premiers trains-citernes de Bâle à Melide. Ils cherchèrent des sympathisants et c'est à cinq qu'ils créèrent Hupac en 1967. Aujourd'hui, nous sommes plus de 100 actionnaires et le 2<sup>e</sup> prestataire intermodal

d'Europe. La Commission européenne a déclaré dans son dernier livre blanc vouloir traiter 30% du trafic de marchandises par le TC d'ici à 2030 – en Suisse nous y sommes pratiquement déjà arrivés aujourd'hui.

**En 1984, vous avez terminé vos études d'économie par une dissertation sur la construction de la Nouvelle Ligne Ferroviaire à travers les Alpes (NLFA). Vos prévisions se sont-elles réalisées?**

**BERTSCHI:** C'est une satisfaction de voir que mes idées ont enfin été entendues après 30 ans et que le tunnel de base sera ouvert en 2016. (Rires) Sérieusement: mon analyse coûts-avantages a prouvé que la NLFA est un projet économique rentable. Je reste convaincu: avec le tunnel de base du Gothard et le corridor de 4 m, qui sera terminé d'ici à 2022, il sera progressivement possible de rendre le TC rentable sans subventions fédérales.

**PERRIN:** Je suis du même avis! Le Gothard est l'investissement du siècle, un tel ouvrage doit être considéré sur le long terme. L'ancien tunnel n'est plus utilisé comme il y a 140 ans; il a été développé et

«La logistique deviendra un facteur de plus en plus déterminant.»

NICOLAS PERRIN

électrifié. Ce ne sont que les générations à venir qui pourront pleinement utiliser tout le potentiel du nouveau tunnel. Il s'inscrira dans un réseau global.

**Pour rester dans les prévisions: quelles sont les futures tendances de la branche?**

**PERRIN:** La logistique deviendra un facteur de plus en plus déterminant qui permettra de se différencier de la concurrence. Le consommateur attend aujourd'hui de tout recevoir immédiatement, partout et à tout moment. Une entreprise qui ne maîtrise pas sa logistique est vite hors circuit.

**L'importance de la logistique est donc sous-estimée?**

**BERTSCHI:** Contrairement au secteur de la mode, nous ne suscitons pas d'émotions dans le public. Mais avec la mondialisation, le potentiel de la logistique est de plus en plus reconnu et exploité. Et pourtant, elle n'a toujours pas la même importance que la production pour nombre d'entreprises. De par sa fonction – la gestion des relations extérieures et l'approvisionnement global du marché d'une entreprise – le chief logistic officer devrait en fait être rattaché au management supérieur.

**M. Perrin, au début de l'entretien, vous avez été couvert de fleurs. Quelle est donc à vos yeux la performance entrepreneuriale exceptionnelle de M. Bertschi?**

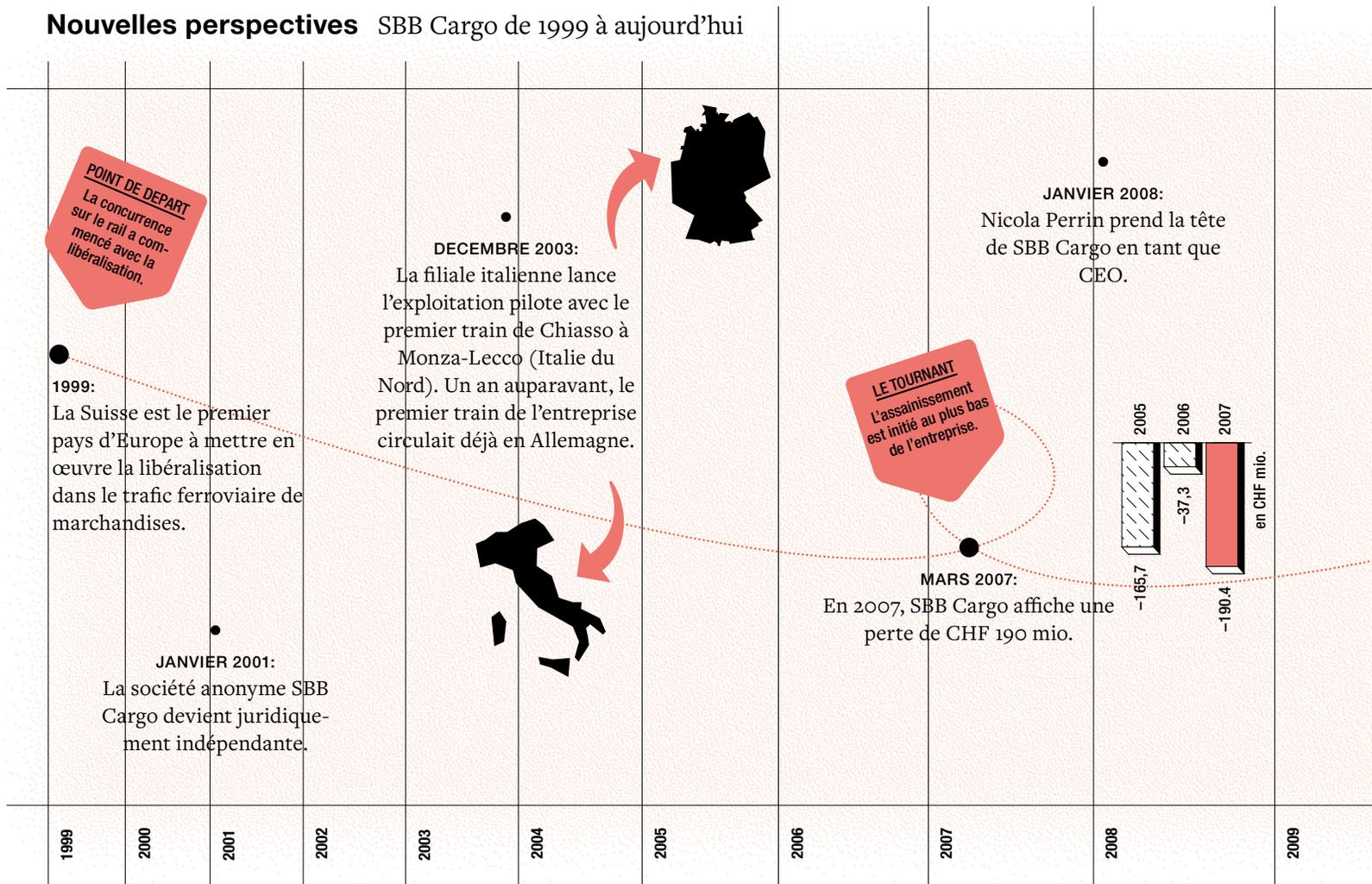
**PERRIN:** J'admire toujours les entreprises familiales qui, à partir de peu, arrivent à réaliser d'aussi grandes choses. Ce qui le caractérise, c'est son intégrité et sa grande ouverture d'esprit. Il essaie toujours les dernières nouveautés et voit immédiatement ce qui fonctionne et non. Quelquefois je l'envie de pouvoir décider aussi rapidement. —

**Hans-Jörg Bertschi**, 57 ans, est le CEO de l'entreprise de logistique de produits chimiques Bertschi SA à Dürrenäsch. Il a étudié l'économie à l'université de St-Gall et travaillé comme Business Logistics Manager dans l'entreprise américaine Digital Equipment à Genève. Il est par ailleurs président du CA de Hupac, l'une des entreprises leader du trafic combiné en Europe.

**Bertschi SA** est une entreprise logistique internationale et leader européen dans le trafic combiné, avec 44 sites dans 26 pays en Europe, Russie, Turquie, outremer ainsi qu'au Moyen et en Extrême-Orient. L'entreprise familiale a été créée en 1956 par Hans Bertschi. Elle emploie aujourd'hui 2200 collaborateurs, exploite 15 terminaux à conteneurs propres et a réalisé un chiffre d'affaires de 630 millions de francs en 2012.

**Nicolas Perrin**, 54 ans, est depuis 2008 CEO de SBB Cargo et membre de la direction du groupe CFF. Il a étudié le génie civil à l'EPF de Zurich.

## Nouvelles perspectives SBB Cargo de 1999 à aujourd'hui

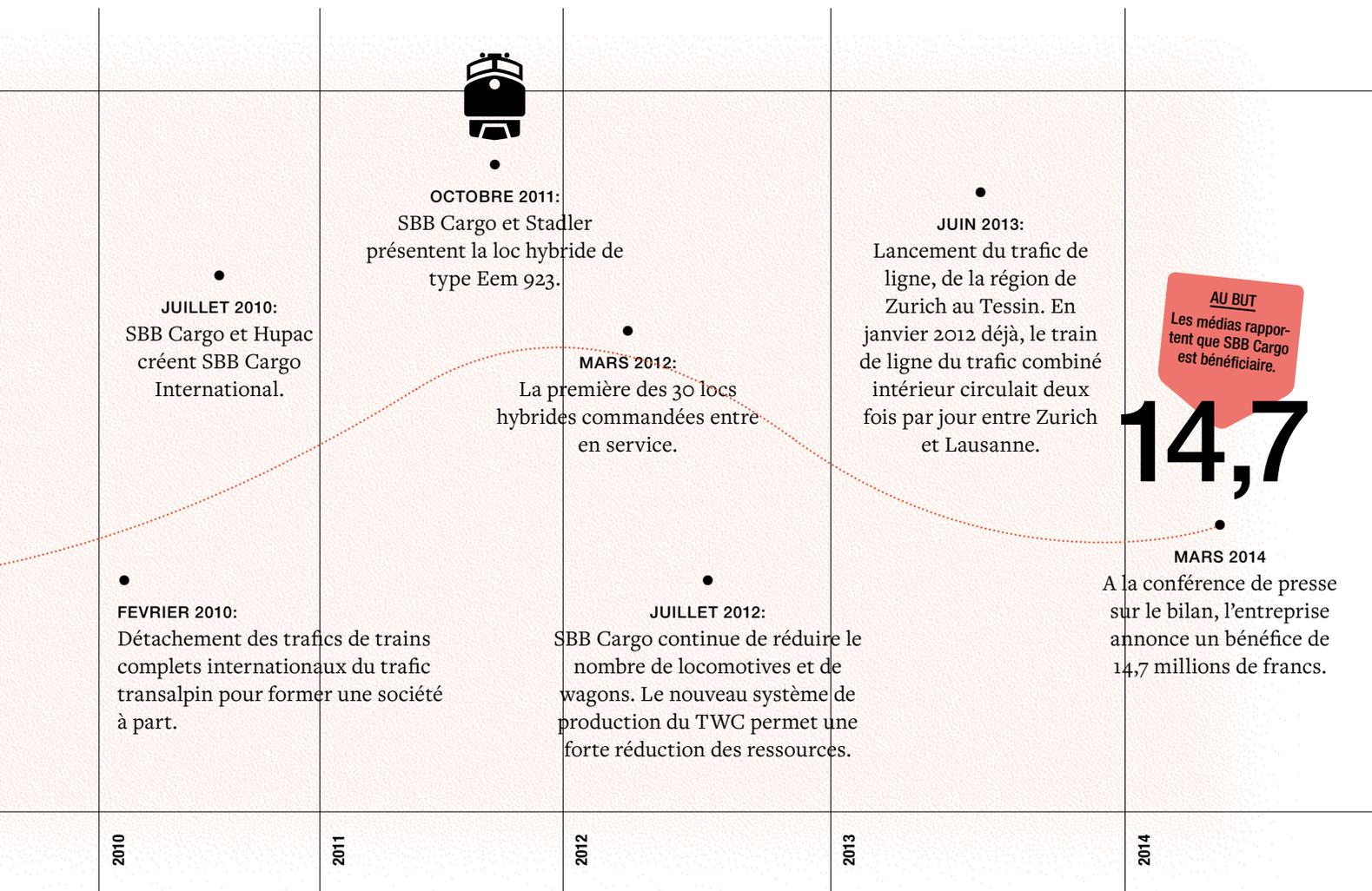


# La fin du tunnel

Après plus de 40 ans, la division Trafic marchandises des CFF est à nouveau bénéficiaire. Petite rétrospective: que s'est-il passé depuis la libéralisation du trafic ferroviaire de marchandises en 1999 à aujourd'hui? Et quelle sera la suite?

Texte: Rédaction SBB Cargo

La traversée du désert a duré plus de quatre décennies. Pendant ce temps, les événements négatifs, et donc les résultats négatifs, faisaient partie du quotidien. De l'ouverture du réseau routier national au débat environnemental dans les années 80, lorsque le trafic de marchandises a raté le coche, en passant par la crise économique au début des années 70. En 2007, l'entreprise atteignait son plus bas: SBB Cargo affichait alors une perte de 190 millions de francs. Un programme d'assainissement s'imposait d'urgence. Le paquet de mesures prévoyait la suppression de 400 postes. D'où la grève illimitée du personnel des ateliers industriels de Bellinzona. Par la suite, ces ateliers ont été cédés à la division Voyageurs. En six ans, les coûts informatiques et administratifs ont été diminués de 40%, le matériel roulant de 30% et les effectifs de 30% également. Il fut ainsi possible de fournir plus de



prestations de transports avec moins de ressources.

La récompense de tous ces efforts a été, en 2013, un bénéfice de 14,7 millions de francs, annoncé en mars 2014 par Ulrich Gygi, président du CA des CFF, lors de la conférence de presse sur le bilan. Ce

**«Ce que nous avons réalisé, ce n'est pas éphémère, mais absolument durable.»**

**NICOLAS PERRIN, CEO SBB CARGO**

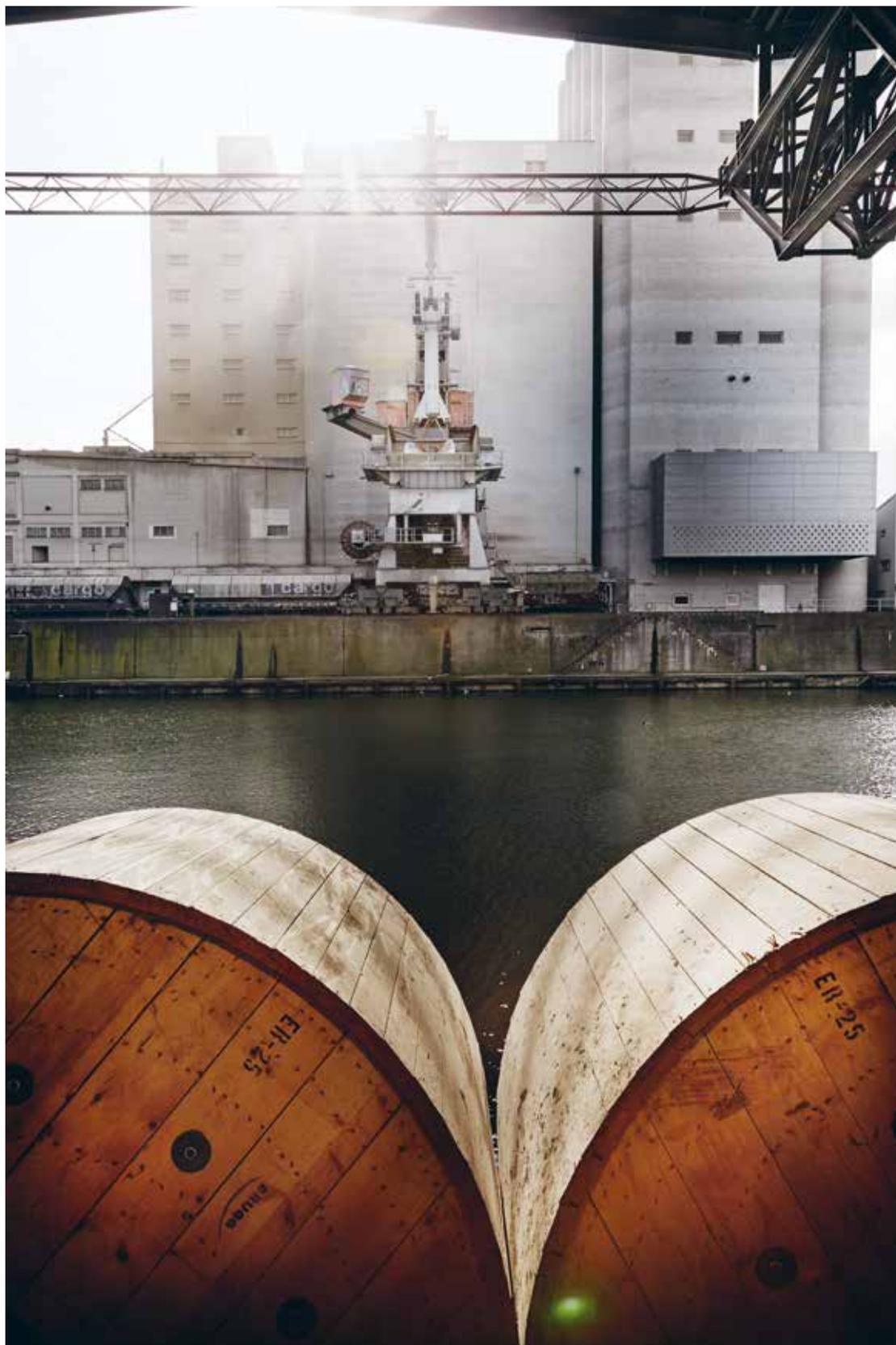
résultat traduit une amélioration du résultat de 205 millions de francs, et ce, pour un recul du chiffre d'affaires de 263 millions de francs, principalement dû à des trafics volontairement supprimés ainsi qu'à la faiblesse de l'euro. Parallèlement,

les dépenses ont pu être réduites de 500 millions de francs. «C'est une performance extrêmement bonne de nos collaborateurs», salue Nicolas Perrin, CEO de SBB Cargo depuis janvier 2008.

Pour chaque franc de chiffre d'affaires, SBB Cargo a économisé 15 centimes. «Ce que nous avons réalisé, ce n'est pas éphémère, mais absolument durable.»

L'entreprise a baissé ses coûts structurels, réorganisé le réseau de desserte, épuré la flotte et augmenté la productivité. Bref: l'assainissement a été réalisé à la force des poignets. La période glaciaire de plus de 40 ans a enfin pris fin. Les facteurs de ce succès ont été le courage et l'endurance ainsi qu'une focalisation précise sur cet objectif ambitieux. «Ce qui est très important, c'est que nous puissions à présent réitérer nos fructueux résultats à ce niveau», déclare N. Perrin. Les prochains objectifs sont déjà fixés: après

le passage dans la ligue supérieure, SBB Cargo devra rester dans la zone bénéficiaire. La prochaine étape est la capacité d'investissement de SBB Cargo et donc le renforcement du trafic ferroviaire de marchandises durable – avec toujours une orientation sur la clientèle. «J'ai déjà quelques idées de ce que nous pouvons faire», déclare N. Perrin. —



Les chemins de fer portuaires constituent le lien entre les ports, CFF Infrastructure et SBB Cargo et relient la navigation au rail à un nœud central du corridor de transport Rotterdam-Bâle-Gênes.



# Du bateau au rail!

Des milliers de conteneurs du monde entier arrivent chaque jour dans le sud depuis les ports du nord de l'Europe. Ils sont pour la plupart acheminés par rail dans l'arrière-pays depuis les ports rhénans de Bâle. Visite du Port of Switzerland.

Texte: Jean-Pierre Ritler  
Photo: Noë Flum



La pièce ressemble à la cabine de pilotage du vaisseau spatial Enterprise. Des écrans affichent des images vidéos parfaitement nettes des environs, un radar clignote, le chef a une vue d'ensemble complète depuis son fauteuil ultra moderne. Mais ici, ce n'est pas le capitaine de la flotte galactique James T. Kirk qui est à la barre, mais Roeg Kunst, 41 ans. Il commande son propre navire: le «Laguna» – 3200 t et 110 m de long – tranquillement amarré sur un canal latéral du port de Bâle. Le Hollandais jette un regard satisfait par la fenêtre et observe comment une grue décharge 1600 t de cellulose des entrailles du navire. «Le Rhin, c'est toute ma vie», explique-t-il en pointant du doigt le cargo juste à côté. «Ceci est le bateau de mes parents sur lequel j'ai grandi.»

## Le capitaine et son joystick

Roeg Kunst est un exemple révélateur des bateliers rhénans privés, qui repré-

sentent environ la moitié des bateliers. A l'instar de ses parents, il fait la navette entre Rotterdam et Bâle. 18 heures par jour, il se relaie avec sa femme et un matelot au gouvernail qui, au fil des ans, est devenu un joystick comme ceux utilisés pour les jeux vidéo. Et peut-être que ses deux enfants (10 et 13 ans) passeront, eux aussi, leur vie future sur le Rhin. Pour l'instant, ils sont encore en pension, tout comme l'étaient leurs parents avant eux.

Le «Laguna» est la propriété de R. Kunst. Il a coûté trois millions d'euros en 2007 et R. Kunst n'a eu aucun problème pour obtenir le crédit de la banque. «Cela a été un bon investissement», dit-il. «Lorsque je vois l'augmentation des volumes, je n'ai pas peur pour mon avenir.»

Et les statistiques lui donnent raison: en 2013, les ports rhénans suisses ont transbordé environ 105 000 unités conteneurisées (TEU) par bateau, 117 535 TEU au total, en incluant le train – un nouveau record. L'Europe de l'Ouest est avide de biens du monde entier. Symbole de cet engouement: une caisse de 6 m de long, 2,4 m de large, 2,6 m de haut, avec d'épaisses parois en acier et appelée «conteneur ISO de 20 pieds» dans le jargon technique.

En plongeant dans l'univers des flux de marchandises internationaux, on découvre des chiffres impressionnants. >

Actuellement, 70% des cargaisons de colis sont transportées dans des conteneurs. Depuis 1996, le nombre de navires conteneurisés a doublé. Le marché des conteneurs croît trois fois plus vite que l'économie mondiale, soit de 7% environ par an. En 2005, quelque 20 millions de conteneurs circulaient sur 200 millions de lignes, dont environ trois quarts par bateau. En 2007, 20,4 millions de conteneurs sont arrivés dans les ports de l'Europe du Nord, aujourd'hui ils sont déjà plus de 33 millions. Soit environ 90 000 conte-

**«Le transfert sur les navires et le rail est en plein essor.»**

**FLORIAN RÖTHLINGSHÖFER,  
PORTS RHÉNANS SUISSES**

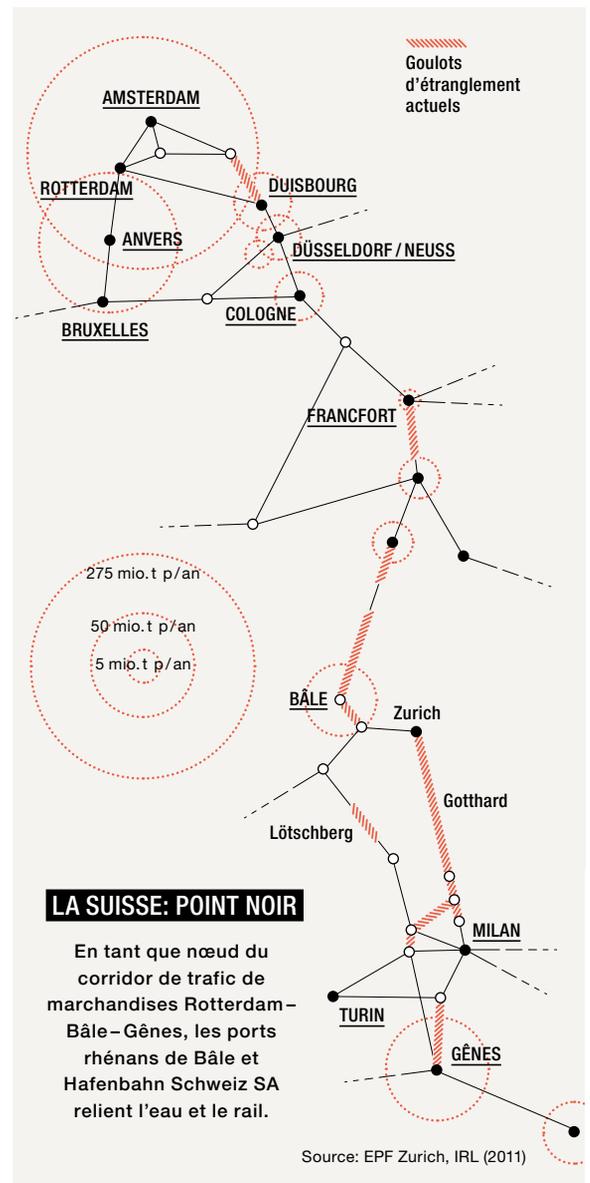
neurs chaque jour de l'année. Les plus gros navires conteneurisés actuels ont une capacité de 18 270 conteneurs et la génération suivante pourra en accueillir plus de 20 000.

Avec le flux de marchandises arrivant chaque jour en Europe pour y être distribué, chaque contenant a ses propres règles. «Aujourd'hui, les flux de conteneurs sont si flexibles qu'on recherche toujours le chemin le plus avantageux, tant sur le plan financier que du temps. Et souvent, le prix est plus important que le temps», explique Florian Röthlingshöfer, chef de projet du développement du site des ports rhénans suisses. Les trois ports de Bâle constituent la principale plaque tournante du pays. Ils réceptionnent 10 à 12% des marchandises importées, 25% du

segment conteneurisé et une part encore plus élevée dans le secteur des produits pétroliers. Chaque troisième à quatrième litre d'essence, diesel ou fuel arrive en Suisse par bateau fluvial. Le Rhin constitue l'accès direct de la Suisse à la mer – et sera toujours plus important pour les gigantesques flux de marchandises.

**63 kilomètres de voies**

«Dans le futur, ce sera très très serré», explique Kurt Keusch, responsable opérationnel de Hafentbahn Schweiz SA. Son équipe et lui-même veillent, avec SBB Cargo, à ce que les marchandises soient transbordées du bateau au rail à Bâle. Depuis la fusion, il y a deux ans, des chemins de fer portuaires de Bâle-Ville et de Bâle-Campagne, Hafentbahn Schweiz SA est une filiale à 100% des ports rhénans. Les chemins de fer portuaires constituent le lien entre les ports, CFF Infrastructure et SBB Cargo et relie la navigation au rail à un nœud central du corridor de transport Rotterdam-Bâle-Gênes. L'entreprise de 16 personnes assure la maintenance de 272 aiguillages, dont 126 à l'Auhafen et dans le port de Birsfelden, exploite quatre postes d'aiguillage et entretient 63 km de voies, dont 27 dans les deux ports bâlois. 60% des marchandises arrivant par bateau sont réacheminés par rail, soit 4,7 millions de tonnes nettes en

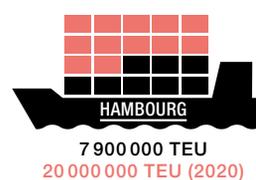


2013, SBB Cargo traitant 95% du trafic ferroviaire portuaire.

Florian Röthlingshöfer: «Le transfert sur les navires et le rail est en plein essor. Prenons l'exemple de Rotterdam: le port reçoit de plus en plus de marchandises, alors qu'une autoroute à huit voies le dessert déjà. Il n'est pas possible d'en faire

**DE MER A MER**

Les ports conteneurisés d'Europe deviennent de plus en plus grands. Après Shanghai et Singapour, Rotterdam est le troisième port maritime du monde.



plus. Rotterdam précise donc, dans les concessions d'exploitation de terminaux, que 45% des marchandises devront être transportés par bateau fluvial et 20% par rail.» Contre respectivement 39 et 13%, aujourd'hui. Par ces mesures, Rotterdam veut réduire la part du transport routier de 47 à 35% d'ici à 2035.

Le troisième port du monde après Shanghai et Singapour a de grands projets et investit trois milliards d'euro d'ici à 2030. Le transbordement devrait y tripler, soit environ 30 millions de conteneurs par an. Pour maîtriser cette augmentation dans le trafic de marchandises aussi, on mise davantage sur la navigation fluviale pour la suite du transport. L'eau offre encore largement de place et les embouteillages y sont moins nombreux.

### Nouveau hub pour Bâle

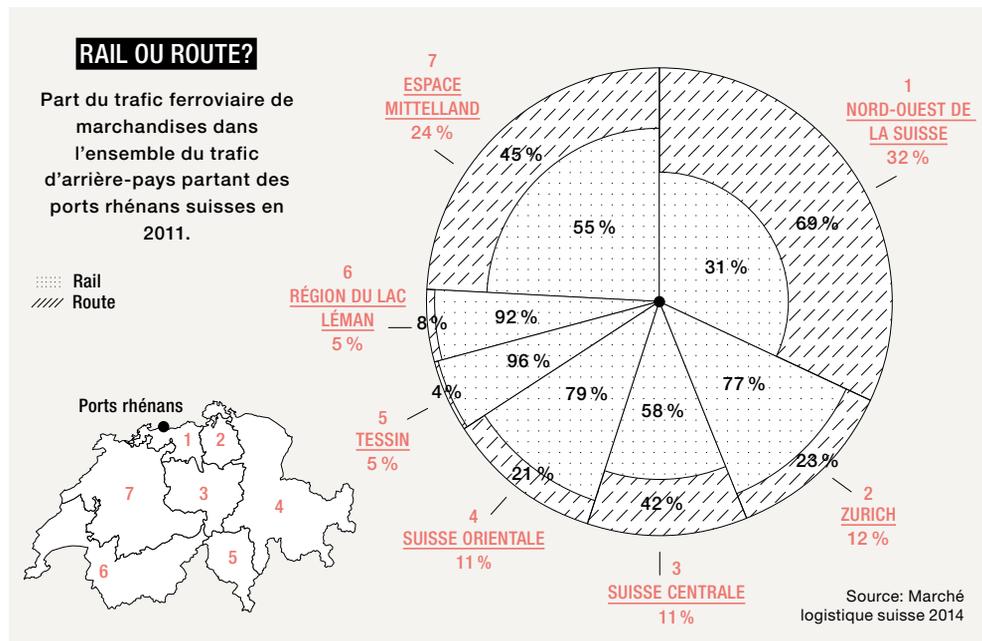
La situation est différente dans les ports rhénans: les capacités sont saturées en termes de conteneurs. Les ports veulent donc construire un grand hub avec SBB Cargo, pour pouvoir regrouper les nombreux conteneurs à un endroit et les y transférer rapidement sur le rail. F. Röthlingshöfer: «Aujourd'hui, nous manquons ici de place, de rapidité et de flexibilité pour transborder efficacement les conteneurs des bateaux au train. Pour l'instant, les terminaux ne peuvent accueillir que des trains de 150 m sous la grue. C'est bien différent, lorsqu'on peut amener un train de 700 m de long sous la

grue et assurer le transbordement sans manœuvre.» 700 m, c'est la longueur standard des grands trains de marchandises en Europe. Le nouveau hub de Bâle Nord sera achevé en deux étapes d'ici à 2020 et coûtera 180 millions de francs.

### Le temps est relatif

«Si nous ne faisons rien, les conteneurs risquent d'être transbordés sur la route avant même d'arriver en Suisse», prévient F. Röthlingshöfer. «L'approvisionnement de la Suisse sera bien sûr toujours assuré, mais pas comme le prévoit la politique des transports. Une fois le conteneur chargé sur un camion à Karlsruhe ou Duisbourg, il restera sur la route. La Suisse a le Rhin

et son dense réseau ferroviaire, elle doit les utiliser.» Beaucoup de facteurs sont favorables à la navigation fluviale: certes, elle est plus lente que la concurrence, mais «le temps n'est pas toujours le facteur déterminant dans le transport des conteneurs», explique F. Röthlingshöfer. De plus, les bateaux sont sûrs. A l'instar du «Laguna» de Roeg Kunst, la plupart d'entre eux sont équipés de radio et de radar, voire d'un pilote automatique. «Piloter un tel bateau est donc un jeu d'enfant», dit Roeg en souriant. —



**TEU**  
Twenty-foot Equivalent Unit, mesure de capacité des navires conteneurisés

Source: EPF Zurich, IRL (2011)

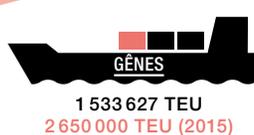


Illustration: Crafft

# En quête de talents

La logistique est en plein boom. Quelles compétences sont recherchées? Quelles perspectives offre-t-elle? Explications de Wolfgang Stölzle, professeur en gestion logistique à l'université de St-Gall.

Interview: Simon Herzer

## **Monsieur Stölzle, comment faire carrière dans la logistique?**

Le parcours typique suisse est une formation de logisticien, suivie d'un perfectionnement. Nous comptons, en plus, beaucoup de nouveaux venus issus des achats, de la vente, du secteur informatique ou du controlling.

## **Pourquoi cette fascination pour la logistique?**

La logistique est l'artère vitale de l'économie. Sans elle, l'économie ne fonctionne pas. Dans une entreprise, la logistique allie les différents secteurs d'activité et couvre toute la chaîne de création de valeur, des matières premières à la consommation en passant par le recyclage.

## **Votre étude de marché montre que le secteur n'a cessé de croître ces dernières années. Un boom?**

Oui, absolument. En Suisse du moins, le secteur a toujours connu une croissance plus forte que le reste de l'économie.

## **Pourquoi?**

Car beaucoup d'entreprises se spécialisent de plus en plus et misent sur l'externalisation. Le travail est ainsi distribué à des acteurs et sites toujours plus nombreux. Conséquence: plus de transports.

## **Qui étudie la gestion logistique?**

Tout d'abord, des étudiants (de 22 à 26 ans) en économie d'entreprise de l'université de St-Gall qui suivent des cours chez nous. Mais aussi des cadres issus de l'industrie, du commerce et des services, auxquels nous offrons des formations continues.

## **Des hommes avant tout?**

Oui, clairement, ce que je déplore. La lo-

gistique fait partie de ces matières ardues que beaucoup d'étudiantes trouvent inattractives. Elle amène à manipuler des marchandises devant être emballées, chargées et transportées. Il ne faut pas l'appréhender. Mais la communication joue aussi un rôle important, puisqu'il faut se mettre d'accord avec de nombreuses instances.

## **Quelles compétences sont décisives?**

La curiosité et la capacité d'apprendre ont une importance quasi inégalée dans d'autres secteurs, la logistique étant en

**«La logistique est l'artère vitale de l'économie.»**

constante mutation. De plus, il faut pouvoir contourner des conflits d'objectifs, fréquents dans la branche. Il arrive souvent que des diplômés, épargnés par le monde universitaire largement exempt de conflits, passent à la pratique et sont alors confrontés à la dure réalité.

## **Comment accéder au top management?**

Il est plus facile de faire carrière chez les prestataires de services que dans l'industrie et le commerce. Mais j'ai l'impression qu'il est en général difficile pour un logisticien d'arriver tout en haut de l'échelle. La logistique est moins acceptée que les achats, la finance ou la vente.

## **Pourquoi est-elle moins reconnue?**

Pour des raisons historiques: la logistique est encore un secteur jeune. De plus, sa fonction d'interface peut amener à penser qu'elle peut être exécutée en marge du reste. Souvent, les autres secteurs ne veulent pas qu'elle assume des compétences qui leurs sont réservées, ce qui me-

nacerait alors la structure de pouvoir et les leaders en place.

## **Quels sont les meilleurs employeurs?**

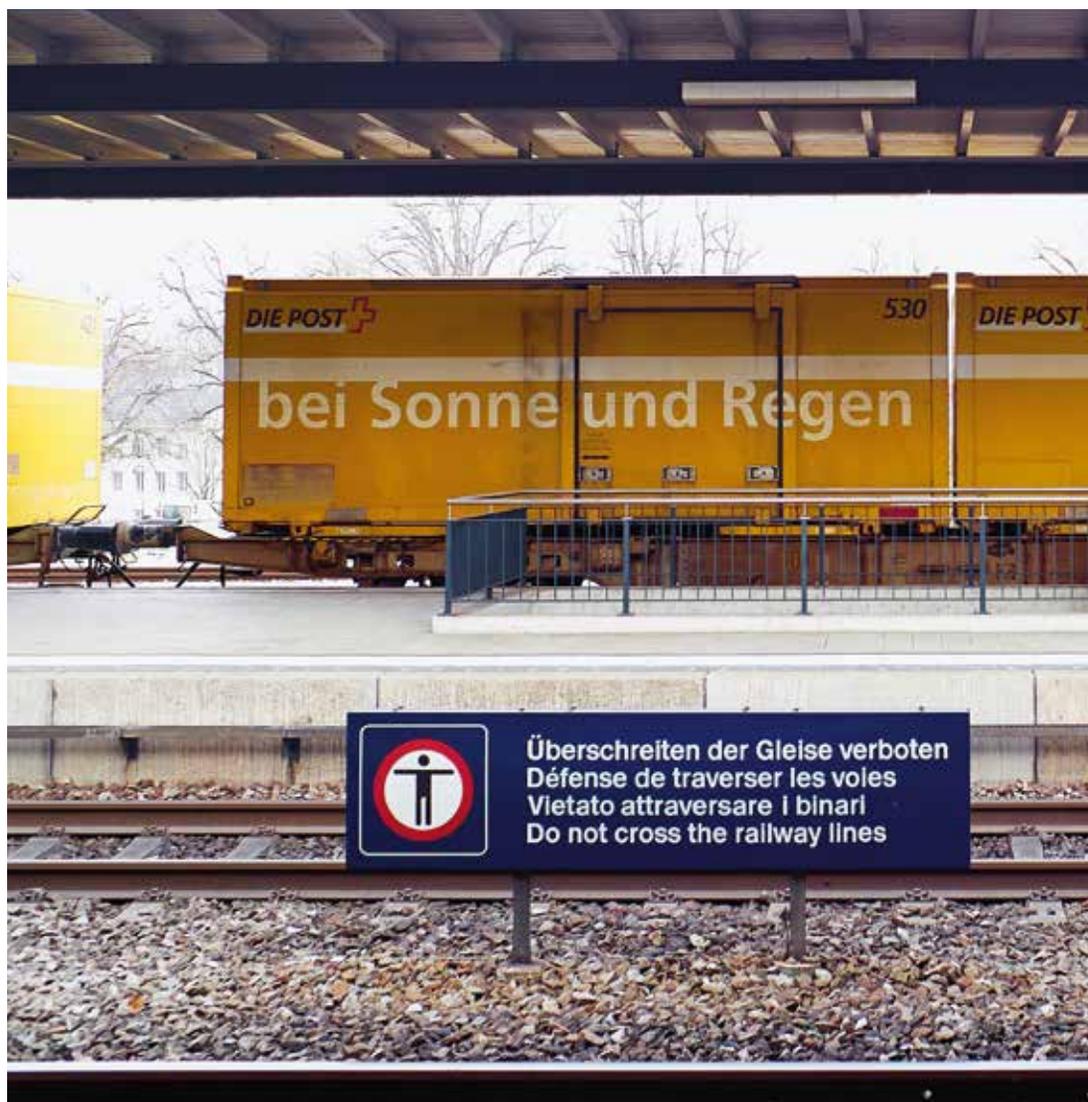
Outre les grandes entreprises telles la Poste, les CFF ou Planzer, le marché de la logistique compte beaucoup de PME. Beiersdorf a aussi fortement développé la logistique, son CEO venant d'ailleurs de là. Dans le secteur des biens de consommation en particulier, elle peut se révéler être ce petit plus qu'il faut pour réussir. Des secteurs tels que l'industrie automobile, pharmaceutique ou les sous-traitants du bâtiment se différencient aussi grâce à elle.

## **Quelles tendances intéressent la branche?**

L'e-commerce croissant est l'une des tendances porteuses de vastes changements et de nouvelles technologies. Exemple: la technologie RFID, soit l'identification automatique des marchandises. Le débat sur les «Big Data», ou comment utiliser les quantités de données toujours plus volumineuses pour la logistique, est aussi d'une actualité brûlante. Toutes ces tendances accroissent l'importance des compétences TIC des cadres. —



Depuis 2004, le Prof. Dr. Wolfgang Stölzle est titulaire de la chaire de gestion logistique à l'université de St-Gall. Ses recherches portent sur la logistique, la chaîne d'approvisionnement et les transports.



# Par tous les temps

*Frauenfeld, mars 2014* — Toute expédition exige une fiabilité maximale. SBB Cargo achemine chaque jour 21 trains de courrier et 38 trains complets de colis pour la Poste. 98,3% arrivent à destination ponctuellement.

*Observation de Sascha Erni*



[blog.sbbcargo.com](http://blog.sbbcargo.com)

Vous trouverez régulièrement d'autres clics Cargo ici.

*Bernhard Roder est responsable de la gestion du matériel au centre hospitalier de Bienne.*

# On peut se fier à ses cartons

Texte: Robert Wildi

Photo: Ruben Wyttenbach

Bernhard Roder distribue souvent des cartons jaunes et quelquefois aussi des rouges. Bien que fan de football, ce technicien d'exploitation de 57 ans n'est pas arbitre. Ses cartons n'ont rien à voir avec le sport. Ils sont aussi verts, bleus, orange et aident B. Roder à maîtriser son quotidien professionnel complexe. En tant que responsable de la gestion du matériel, il doit être bien concentré sur son travail et toujours garder une bonne vue d'ensemble. Les cartons de couleur destinés à indiquer les fournitures les plus diverses ont rendu la logistique hospitalière plus efficace à l'hôpital de Bienne. Diverses informations sur chaque produit peuvent être scannées sur les cartons via les codes-barres et enregistrées dans une base de données centrale. Les fournitures peuvent ainsi être commandées plus rapidement, et les emplacements de stockage respectifs indiqués dans les services de l'hôpital. «Depuis l'introduction de ce système il y a plus de cinq ans, nous avons réalisé d'importants gains de temps, réduit le travail logistique du personnel chirurgical et de soin de 400 à 500% par poste et diminué le taux d'erreur de façon significative.»

Une gestion du matériel sans erreur est particulièrement vitale pour les hôpitaux. La moindre gaffe peut avoir des conséquences fatales. «Un retard dans les livraisons de fournitures médicales peut par exemple entraîner un report des dates d'opération», explique B. Roder. Même les appareils avec de nombreuses pannes ou une mauvaise maintenance peuvent considérablement perturber la chaîne logistique de l'hôpital. «Il peut arriver très vite qu'un patient doive rester plus longtemps pour de telles raisons, ce qui n'est pas idéal pour son bien-être et occasionne des frais inutiles.»

Le temps et l'espace sont des biens rares et précieux dans un hôpital. Ils doivent donc être utilisés de façon optimale. D'où l'importance du job de B. Roder pour le bon déroulement de l'exploitation du centre hospitalier de Bienne. Son service est chargé des achats, du stockage, de l'approvisionnement interne et du contrôle des factures des biens d'investissement, du mobilier, des consommables médicaux,

**«Depuis l'introduction du système, nous avons réalisé d'importants gains de temps.»**

des instruments ainsi que du matériel de bureau et administratif. Pour les seuls achats de consommables, l'entreprise dépense 12 à 13 millions de francs par an. Le traitement des déchets relève aussi de la logistique hospitalière. «Nous dirigeons par ailleurs des projets pour améliorer l'efficacité et réduire le travail logistique du personnel chirurgical et de soin», souligne B. Roder.

## **Clairvoyance et rapidité de réaction**

Afin que ce travail soit maîtrisé avec une méticulosité et une perfection maximales, le responsable de la gestion du matériel doit aussi organiser son plan de travail avec la plus grande précision. Celui-ci comprend beaucoup de travail administratif. 15% du travail de B. Roder se compose de réunions hebdomadaires avec collaborateurs et supérieurs. «Je consacre aussi 30% à des activités quotidiennes importantes (achats de biens d'investissement complexes, préparation et conclu-

sion de contrats, coordination pour l'ensemble de l'hôpital).» S'y ajoutent des réunions régulières avec les fournisseurs, les techniciens internes et les informaticiens.

Le rôle de B. Roder en faveur de la conception de l'avenir logistique du centre hospitalier de Bienne est d'une importance capitale. En collaboration étroite avec le partenaire logistique Swisslog SA, il travaille en permanence à des concepts pour améliorer et automatiser les processus d'approvisionnement. «Nous élaborons actuellement un concept d'exploitation pour la logistique hospitalière bienneoise des 20 ou 30 prochaines années.» En font notamment partie des coopérations intrahospitalières pour l'amélioration des conditions d'achat.

La clairvoyance est donc également demandée dans un job qui exige trop souvent des temps de réaction très courts. Par exemple lorsqu'il y a une absence imprévue dans son équipe. «Je dois alors immédiatement tout mettre en œuvre pour assurer chaque étape de travail et maintenir le fonctionnement de la logistique hospitalière.» C'est à ce moment-là précisément que B. Roder peut se fier à ses cartons multicolores codifiés. Ils constituent la base de la logistique du centre hospitalier de Bienne.



[tiny.cc/swisslogfr](http://tiny.cc/swisslogfr)

Sur le blog, vous trouverez un article sur Swisslog, qui s'est spécialisée dans les solutions logistiques pour les entrepôts, les centres de distribution et les hôpitaux.

Bernhard Roder avec son système de cartons pour indiquer les fournitures.





**SBB CFF FFS Cargo**

## Nous sommes là où l'économie est efficiente.

Pour réussir dans un monde globalisé, il faut agir en réseau aussi à l'échelle nationale. Nous fournissons tous les jours des prestations de transport fiables à nos clients. Pour un avenir durable et efficient des transports. [www.sbbcargo.com](http://www.sbbcargo.com)

