

cargo

Le magazine logistique de SBB Cargo

4 | 09

Sortez-vous encore de votre bureau?

«Nous allons très bien.»

Le marché va-t-il encore croître?

«Gel de tous les investissements.»

«A nouveau la terre ferme sous nos pieds.»

«Le savoir-faire est lié au site.»

«La confiance semble revenir.»

«Sur la bonne voie.»

«Par le passé, nous n'avons cessé d'acheter.»

«Balayé par un vent froid.»

«La demande devrait tendre vers un nouvel essor.»

Avez-vous dû baisser les prix?

«Les ventes sont en recul.»

L'innovation contre la crise?

«Peu de place laissée à la réflexion.»

«La qualité a un prix.»

«Optimiste de nature.»



Photo de saison.

Ecran de veille: téléchargez maintenant.

Deux locomotives de SBB Cargo à la rampe nord du Gothard. La photo est tirée de la nouvelle brochure sur l'environnement de SBB Cargo. Vous pouvez télécharger la brochure à partir du site Internet www.cffcargo.com/environnement. La photo ainsi que d'autres images de la même série sont également disponibles sur notre site Internet en haute résolution, sous forme d'écran de veille. Téléchargez-les tout simplement sur votre ordinateur. Amusez-vous bien!





Une myriade de questions.

Chère lectrice, cher lecteur,

Avec ce dernier numéro de notre magazine Cargo pour l'année 2009, nous osons nous projeter dans l'avenir. Et nous le faisons malgré la conjoncture difficile. Avec cette crise économique historique qui nous a donné tant de fil à retordre tout au long de l'exercice, des règles du marché en vigueur jusqu'à présent ont en partie été abrogées. Aujourd'hui, une seule chose est sûre: la prudence est de mise pour les pronostics. C'est précisément dans de telles périodes qu'il devient encore plus important de jeter un regard au-delà des propres limites de l'entreprise. Qu'en pensent d'autres responsables d'entreprises? Comment différentes branches évaluent-elles les perspectives? Comment les responsables gèrent-ils la crise et l'incertitude? Autant de réflexions sur les questions que l'on se pose: lisez les réponses dans ce numéro.

SBB Cargo a aussi été durement touchée par la crise. Grâce à des réductions de coûts précoces et décisives, nous avons jusqu'à présent limité ses répercussions, notamment par rapport aux concurrents. Mais nous ne pouvons et ne voulons pas nous reposer sur nos lauriers. Avec nos clients, nous souhaitons non seulement surmonter la crise mais aussi forger l'avenir. En tant que responsables de l'équipe clientèle, nous nous réjouissons de pouvoir continuer à le faire avec vous. Nous vous remercions de votre confiance et vous souhaitons un joyeux Noël et une bonne année 2010.

Avec nos meilleures salutations,

Edmund Prokschi
Responsable Marketing &
Sales International

Peter Schär
Responsable Marketing &
Sales Suisse

Sommaire.

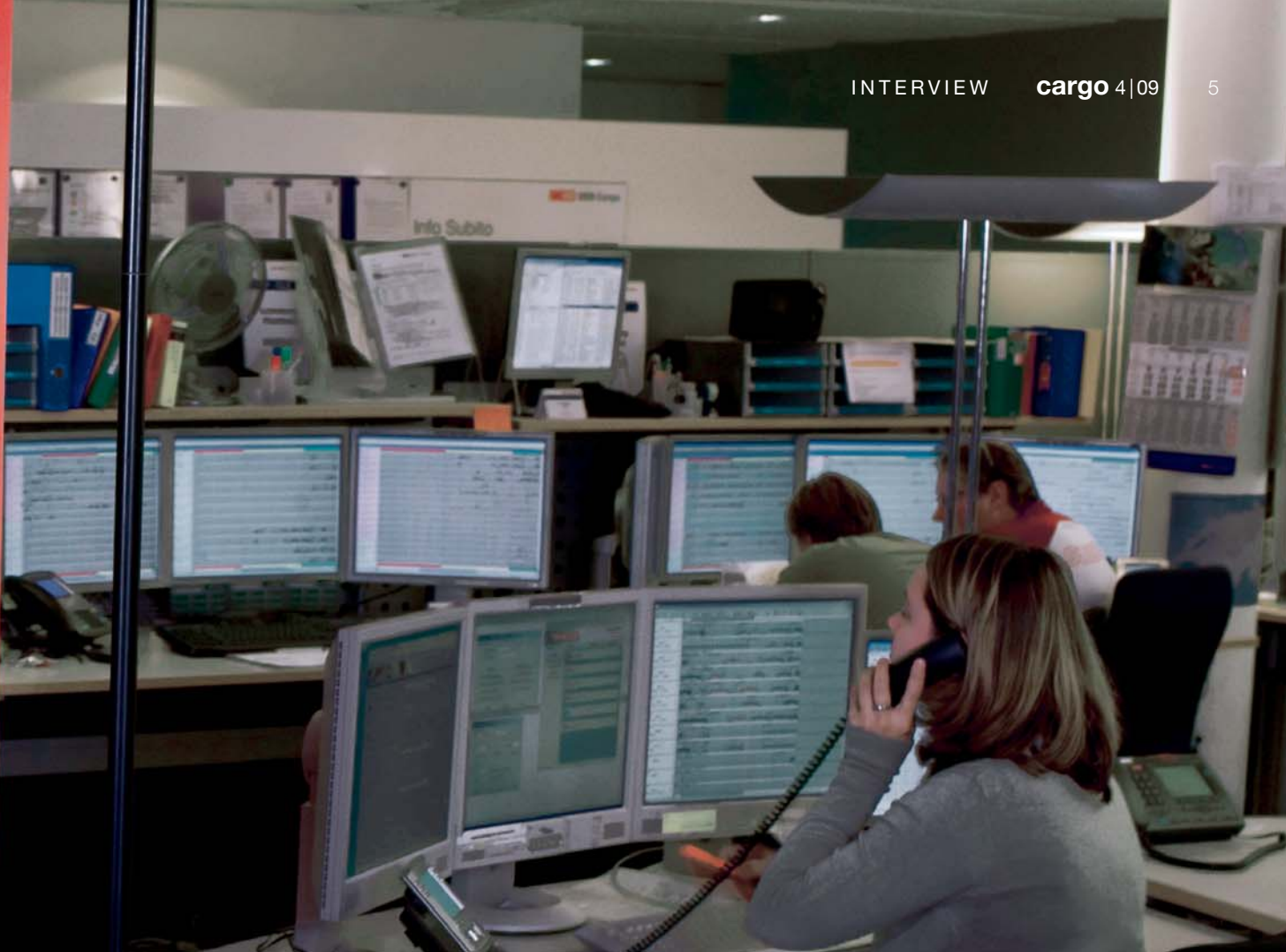
- 4 SBB Cargo.**
La terre ferme pour le CEO Nicolas Perrin.
- 6 Université et logistique.**
Evi Hartmann fait fi des modes en logistique.
- 8 Schmolz + Bickenbach.**
Marcel Imhof mise sur le savoir-faire.
- 9 SAW.**
Tobi Frei ne ressent pas encore la crise.
- 10 Stora Enso.**
Adolf Bernhard face à des marchés saturés.
- 11 Burgo.**
Ezio Cordara convoite l'Europe de l'Est.
- 12 Planzer.**
Nils Planzer profite de la structure familiale.
- 13 AMAG.**
Dino Graf est optimiste de nature.
- 14 Ballast.**
Compensation de CO₂, satisfaction clientèle.
- 16 Aventure.**
Clouez votre Blackberry au mur!
- 17 Les pensées.**
Recommandations de livres par les pros.
- 18 Hupac.**
Bernhard Kunz et la quadrature du cercle.



Nicolas Perrin, sortez-vous encore de **votre bureau?**

Entretien avec le CEO de SBB Cargo sur le retour à la terre ferme, l'amélioration perceptible et la forte mobilisation.

TEXTE : ROBERT WILDI – PHOTOS : GIAN VAITL



Nicolas Perrin, depuis votre nomination chez SBB Cargo en janvier 2008, l'entreprise fait parler d'elle négativement. Comment allez-vous?

Lorsque j'ai pris mes fonctions de CEO, voici bientôt deux ans, il y avait différents problèmes à régler chez SBB Cargo. Nous avons défini et mis en œuvre un plan d'assainissement. Mais la grave crise internationale, qui sévit dans toute la branche du transport, rend la procédure plus compliquée. Suite à une perte de chiffre d'affaires de 16% au premier semestre 2009, nous avons dû prendre des mesures supplémentaires, avec à la clé de grands défis à relever, pour moi mais aussi pour tous les collaborateurs de SBB Cargo.

Où puisez-vous votre motivation et votre force?

Dans la conviction que nous sommes sur la bonne voie. Tout le personnel s'identifie à l'entreprise et fait preuve en ces temps difficiles d'une incroyable motivation. En deux ans, nous avons réalisé d'énormes progrès.

Comment se traduisent-ils concrètement dans les chiffres?

Dès 2008, le programme d'assainissement a porté ses fruits avec une économie de 53 millions de francs. Et les mesures supplémentaires mises en œuvre cette année nous ont permis

de compenser en partie la baisse de chiffre d'affaires. Rien qu'au premier semestre, SBB Cargo a pu limiter l'impact financier de la crise, grâce à des mesures correctives de 50 millions de francs. De plus, en comparaison de la concurrence internationale, nous avons réagi très tôt, en diminuant dès le mois d'août 2008 nos capacités sur le marché. Avec 16%, notre chiffre d'affaires a enregistré une chute environ 25%

Notre stratégie tarifaire est bien accueillie par les clients.

Nicolas Perrin

inférieure à la moyenne européenne. Par ailleurs, nous avons beaucoup intensifié nos relations clients et adapté rapidement nos prestations aux nouveaux besoins. Pourtant: avec la baisse de trafic, il faut malheureusement s'attendre encore à des résultats négatifs pour 2009.

SBB Cargo a-t-elle dû renoncer à des investissements en raison de la crise?

Au premier semestre 2009, tous les projets d'investissement ont été gelés. Puis, nous avons commencé par relancer le programme de modernisation des locomotives de manœuvre qui vise à renouveler l'intégralité de la flotte

«Modernisation de quarante tracteurs.»

Jürgen Mues,
responsable Asset Management.

«La crise n'a pas épargné le secteur d'activité Asset Management. Mais nous avons su réagir en réduisant notre flotte de 15 à 20%. Nous avons restitué des véhicules de location et retiré provisoirement de la circulation une partie de nos propres véhicules. Dans le même temps, SBB Cargo renouvelle au fur et à mesure sa flotte de manœuvre. L'atelier industriel de Bienne modernise pour SBB Cargo quarante tracteurs de type Tm IV. Nous garantissons ainsi un service fiable sur site à tous nos clients en Suisse. Selon l'évolution conjoncturelle, SBB Cargo procédera dans les années à venir à un rétrofit sur d'autres tracteurs de manœuvre.»





«La situation restera corsée.»

Adrian Keller,
Directeur du secteur d'activité Suisse.

«La crise économique a frappé la Suisse de plein fouet: au premier semestre, les ventes ont reculé de plus de 10%. Il fallait agir par une baisse rapide et durable des coûts, en particulier au niveau de la flotte et du personnel. Sur les sites durement touchés par la baisse de trafic, nous avons adapté les concepts de services, en concertation avec nos clients. Conclusion: la crise nous a permis de resserrer les rangs, au niveau de l'entreprise, du management et des clients. Nous sommes prêts pour l'année 2010 qui s'annonce aussi corsée que 2009.»

dans les prochaines années. Nous voulons ainsi garantir la desserte de l'ensemble du territoire suisse. Avec cette nouvelle génération de locomotives aux émissions de CO₂ nettement plus faibles, nous affichons aussi clairement notre engagement pour l'environnement.

Malgré l'énorme pression qui pèse sur les prix dans la branche, SBB Cargo n'a pas baissé ses tarifs de transport. Ne craignez-vous pas de perdre des parts de marché?

SBB Cargo est synonyme d'une politique tarifaire durable et à long terme, qui reste stable en cas de fluctuations temporaires dans les deux sens. Un choix qui témoigne de notre volonté d'instaurer des relations client étroites et pérennes, basées sur la confiance mutuelle. Nous refusons de contribuer activement à la spirale de la baisse des prix, somme toute très malsaine pour tout le marché du trafic marchandises. C'est pourquoi, la perte de parts de marché n'est pas à craindre. Je dirais même que notre stratégie tarifaire est bien accueillie par la plupart de nos clients.

A propos du trafic intérieur: économiquement parlant, quelle place occupe le service de SBB Cargo dans son propre pays?

En Suisse, la logistique de nombreux groupes industriels repose sur les prestations de SBB Cargo. La disparition de ce service entraînerait pour eux des problèmes, des coûts et des changements considérables. Sur le trafic intérieur, notre part de marché est actuellement de 23%, voire plus sur l'axe principal Est-Ouest. Si ces capacités étaient brusquement transférées sur la route, l'augmentation massive des goulots d'étranglement engendrerait à elle seule des coûts astronomiques. N'oublions pas non plus l'avantage écologique du rail. Le raccordement ferroviaire mis en place pour les grandes entreprises réduit aussi le trafic routier de proximité. D'où la nécessité impérieuse de gérer l'aménagement du territoire.

Tablez-vous sur une fin de crise en 2010?

S'il est vrai qu'après un premier semestre de récession, l'heure est à la stabilisation, il est encore trop tôt pour miser sur une reprise économique durable l'an prochain. Mais je pense qu'un timide retour à la croissance n'est pas exclu. A condition toutefois que de nouveaux événements conjoncturels imprévisibles ne viennent pas jouer les trouble-fêtes.



Que nous enseigne la crise?

Evi Hartmann, professeur de logistique appliquée évoque les mises en garde, l'époque faste et les cycles, critères de mesure de toute chose.

INTERVIEW: ADRIAN KOHLER*
PHOTO: GIAN VAITL

Evi Hartmann, les modèles économiques ont-ils aussi échoué dans la logistique?

Non. Des modèles existent, qui ont prédit la crise actuelle de manière très précise – mais ils n'étaient tout bonnement pas très populaires. En réalité, tout doctorant savait depuis longtemps que l'on ne devait pas se fier à de simples courbes pour énoncer des affirmations probabilistes, chose que savaient même les conseils d'administration. Le problème est que bien trop de personnes ont suivi la mode et ont ignoré des modèles importants, mais moins tendance. Quant à la science de la logistique, elle n'a failli en rien. Chacun a vu la catastrophe arriver. Nous connaissions les dangers et mettions en garde depuis longtemps déjà. Mais les connaissances de la science de la logistique allaient cependant au-delà de ce que l'économie pouvait ou voulait mettre en œuvre.

Que vous enseigne cette crise?

Que nous les scientifiques, devons nous investir dans la pratique avec plus de vigueur. Que nous devons rendre nos modèles et méthodes encore plus accessibles. Et que nous devons

Vieux renard du rail.

Nicolas Perrin, 50 ans, est nommé en 2007 CEO de SBB Cargo. Cet ingénieur en bâtiment diplômé de l'EPH travaille depuis 1987 pour les Chemins de fer suisses, notamment en tant que collaborateur personnel du président de la Direction générale SBB et suppléant du directeur de la planification de l'offre/rail 2000. En 1999, il rejoint

SBB Cargo, d'abord comme responsable Production puis, au début 2007, comme responsable du secteur d'activité International. Quand Daniel Nordmann démissionne en août 2007, Nicolas Perrin reprend la direction de SBB Cargo – dans un premier temps ad interim puis comme titulaire au 1^{er} janvier 2008. Il est marié et vit à Schaffhouse.

Quels objectifs visez-vous pour 2010?

Aujourd'hui, nous sentons à nouveau la terre ferme sous nos pieds. Si nous réussissons à consolider cette base pour prospérer à nouveau, nous aurons rempli nos principaux objectifs pour 2010. C'est dans cette perspective que je veux tendre pour SBB Cargo vers une amélioration substantielle, tant sur le plan financier que sur le plan qualitatif, en termes de prestations clients.

La tâche est lourde. Sortez-vous encore de votre bureau?

Je ne compte effectivement pas mes heures de travail. Comme beaucoup de mes collègues de SBB Cargo chez qui, parfois, la lumière brûle

encore quand je pars. Nous avons tous une grosse pression sur les épaules.

Où trouvez-vous votre énergie?

Je consacre souvent mon temps libre aux activités nautiques, le meilleur moyen pour moi de me couper de mon travail et de l'univers ferroviaire. Mais je puise aussi mon énergie auprès des clients qui me soutiennent et auprès du personnel qui donne le meilleur de lui-même. En tant que dirigeant, on se dit alors que le jeu en vaut la chandelle. ■

prêcher à l'économie une notion que nous considérons jusqu'alors bien trop naturellement comme une vertu propre à la pratique: la cohérence. De nombreux responsables se sont

eux et sur laquelle serait inscrit: «Financement solide! Diversification! Développement durable basé sur l'innovation!». Ces trois stratégies permettent d'être résistants face à la crise.

La science de la logistique doit-elle mieux former les personnes?

Oui. Nous formons trop peu de spécialistes qualifiés. Les jeunes préfèrent étudier la finance ou le marketing, bien que nous vivions depuis longtemps dans l'ère de la mondialisation. Nous devons démarcher les classes terminales de manière plus offensive et expliquer aux jeunes que le Supply Chain Management est aujourd'hui ce que le marketing était il y a vingt ans.

Où pensez-vous qu'il est le plus urgent d'agir pour les entreprises?

Tout d'abord, celles-ci devraient revoir l'enseignement général de l'économie. Nous vivons dans une économie de marché: qui ne table pas sur des cycles fait fausse route. L'après crise n'est qu'un avant crise! Et c'est à ce moment là qu'apparaît la nécessité de prendre des mesures au niveau du Supply Chain Manage-



«En étroite synergie avec les clients.»

Annette Jordan, responsable du secteur d'activité International.

«A l'international, les ventes ont essuyé une baisse de près de 20% au premier semestre mais une série de mesures nous a permis de stabiliser notre chiffre d'affaires: ajustement instantané des capacités, mise en place d'une planification continue de la production sur l'ensemble de l'axe Nord-Sud et simplification des procédures. Pour les concepts de production et les commandes de train, nous avons agi en étroite synergie avec nos clients et élaboré des plans de développement commun avec les gros clients. 2010 sera encore une année difficile mais nous escomptons une stabilisation et ponctuellement, une légère hausse des volumes.»

Peut-être devrions-nous donner **une ardoise aux futurs responsables**, qu'ils emporteraient chez eux et sur laquelle serait inscrit: «**Financement solide!** Diversification! Développement durable basé sur l'innovation!». ■

Evi Hartmann

laissé aveugler durant les périodes fastes. Peut-être devrions-nous donner une ardoise aux futurs responsables, qu'ils emporteraient chez

ment. Pour leurs décisions, les entreprises devraient regarder la chaîne d'approvisionnement en sens inverse, du client jusqu'au fournisseur en passant par la distribution et la production. Si les prestataires de logistique veulent mieux surmonter la prochaine crise, ils devraient opter pour une plus grande diversification, investir dans des services de Supply Chain innovants, se profiler en tant que partenaire d'outsourcing et veiller à la qualification de leur personnel. Qui y parvient aura déjà su tirer parti de la crise. ■

*L'interview a été menée par e-mail.

Prof. Dr. Evi Hartmann a étudié l'ingénierie économique à l'université de Karlsruhe (TH). Depuis avril 2009, elle est titulaire de la chaire de logistique à l'université Erlangen-Nuremberg. Dans le même temps, elle est en charge de la direction du groupe de travail de Fraunhofer pour les technologies de l'économie en matière de services logistiques (ATL). Les travaux de recherche du Prof. Hartmann portent principalement sur le Supply Chain Management, le Global Sourcing et l'Offshoring. Pour ce faire, elle se concentre en particulier sur l'industrie des services et le secteur de la santé.

Le site d'Emmenbrücke est-il sur la sellette?

Réflexions de Marcel Imhof, COO de Schmolz + Bickenbach, sur les matières premières, les collaborateurs et le savoir-faire.

TEXTE : SUSANNE WAGNER – PHOTO : GIAN VAITL



Marcel Imhof, la sidérurgie a enregistré de lourdes pertes l'année dernière. Quels sont les secteurs les plus touchés?

L'effondrement a été massif et a touché tous les marchés: d'abord l'industrie automobile, puis l'industrie mécanique, suivie de l'industrie hydraulique et de l'outillage. Les pertes sont moins lourdes dans les industries alimentaire et chimique. Au premier semestre 2009, le tonnage livré en Europe a chuté de plus de 40%.

Comment votre entreprise a-t-elle réagi à ces défis?

En septembre 2008, les clients ont commencé à reporter et à annuler leurs commandes pratiquement du jour au lendemain. Dans un premier temps, nous avons réduit la production. Début 2009, nous avons introduit le chômage partiel et supprimé une équipe dans une usine. Nous avons procédé à quelques licenciements et des mises à la retraite anticipée. Notre objectif était de conserver notre savoir-faire pour des temps meilleurs. Les clients ont vidé leurs stocks ces derniers mois. La demande finira bien un jour par correspondre à nouveau à la consommation réelle.

Le site d'Emmenbrücke est-il sur la sellette?

Non, c'est hors de question pour nous. Notre savoir-faire acquis depuis des décennies est fortement lié au site et à son installation. Même en période de crise, nous continuons d'investir dans le site d'Emmenbrücke.

Nous ne craignons pas que la voiture disparaisse purement et simplement.

Marcel Imhof

Projetons-nous en 2010: voyez-vous le bout du tunnel?

Nous pensons que nous avons dépassé le creux de la vague. Le tunnel risque certes d'être encore long, mais nous en voyons le bout. Depuis les vacances d'été, les commandes reprennent doucement. Nous

En avant toute!

Marcel Imhof, 61 ans, est Chief Operating Officer de Schmolz + Bickenbach AG. Membre de la promotion 1976 de la HSG, il a travaillé chez BBC (aujourd'hui ABB) et chez Moos Stahl AG (aujourd'hui Swiss Steel AG). Depuis 2006, il est COO chez Schmolz + Bickenbach AG. Ce groupe est le numéro un sur le marché international de l'acier long inoxydable et de l'acier spécial, et emploie 10 000 collaborateurs. Marcel Imhof est marié et père de deux enfants adultes.

nous préparons à retrouver en 2010 les valeurs d'avant les années de boom économique. 2006, 2007 et le premier semestre 2008 ont été très bons.

Vous êtes fortement liés à la branche automobile. Quelles sont les impulsions auxquelles celle-ci réagit positivement?

De nouveaux modèles et technologies, comme les voitures à gaz, dopent les ventes. La prime à la casse a eu une répercussion positive sur les ventes de petites voitures. Il est fort probable que la demande de petites voitures ou de voitures électriques augmente. Nous ne craignons pas que la voiture disparaisse purement et simplement.

La Suisse n'est pas particulièrement connue pour ses gisements de minerai de fer. Comment Schmolz + Bickenbach a-t-elle réussi à devenir le plus grand fabricant, transformateur et distributeur d'acier inoxydable au monde?

Nous ne disposons pas de minerai propre, mais d'une quantité importante de la matière secondaire qu'est la ferraille. Celle-ci est notamment produite à partir de rails usagés, d'anciens wagons ou aussi de fers à repasser. Hormis la matière première, il nous faut aussi des collaborateurs performants et motivés et des installations modernes pour fabriquer des produits de grande qualité. ■



Le béton résiste-t-il à la crise?

Tobi Frei, CEO du groupe SAW, à propos de bétons teintés sans taches, de la propre voie de raccordement et du pilote moto Tom Lüthi.

TEXTE: RETO NEYERLIN – PHOTO: GIAN VAITL

Tobi Frei, comment le groupe SAW traverse-t-il la crise en 2009?

Nous allons très bien et ne ressentons pas encore la récession. Nos capacités sont exploitées à plus de 100%, et nous avons suffisamment de commandes.

L'industrie du béton résiste-t-elle à la crise?

Le secteur de la construction se situe en aval. Nous ressentirons la crise plus tard. Pour 2010, nous affichons un optimisme prudent. Je vois trois

accroissements dans la construction institutionnelle. Après les pertes en bourse, de nombreuses caisses de pension pratiquent une politique plus restrictive et investiront davantage dans le logement en propriété.

La SAW a récemment développé des innovations telles que les bétons teintés sans taches. Qu'entend-on par là?

Des taches inesthétiques (comme des nuages) se forment souvent à la surface du béton lors de la fabrication. Celles-ci ne correspondent pas à nos critères de qualité esthétique. Nous avons fait des recherches intensives pour les éviter, et une solution a été trouvée rapidement. Et avec succès! Le béton teinté sans taches nous a rapporté des millions. Et d'autres développements tels que le béton autonettoyant sont déjà sur le marché.

Les innovations sont-elles le bon moyen de braver la crise?

Nous avons déjà mené une réflexion il y a six ans sur la façon de rester dans la course. Nous avons notamment constaté que nous avons besoin non

Dur comme du béton.

Tobi Frei, 39 ans, est le CEO du groupe SAW depuis 2003. Celui-ci comprend trois sociétés: SAW Spannbetonwerk AG, SAW Schmitter AG et SAW System Management AG. L'activité centrale du groupe est la production d'éléments finis en béton pour les bâtiments industriels, administratifs et les constructions pour le logement. Il produit également des mélanges de béton pour la construction et loue, à son siège à Widnau (SG), des locaux dans sa propre zone industrielle et artisanale, la plus grande de Suisse orientale. Fondé en 1958 par Adolf Schmitter, le groupe emploie aujourd'hui 135 collaborateurs.

seulement de clients actuels et futurs, mais aussi des besoins futurs des clients, donc d'innovations.

Le pilote moto Tom Lüthi que vous sponsorisez a, lui aussi, une mauvaise année derrière lui. Etes-vous tout de même satisfaits de cet engagement?

Oui, tout à fait! Pour nous, ses résultats ne sont pas si importants. Il véhicule de la sympathie et nous pouvons emmener nos meilleurs clients aux courses. C'est cela qui est déterminant. Chez nous, les 50 principaux clients représentent plus de 90% du chiffre d'affaires. Et le sponsoring nous permet de renforcer notre relation avec eux.

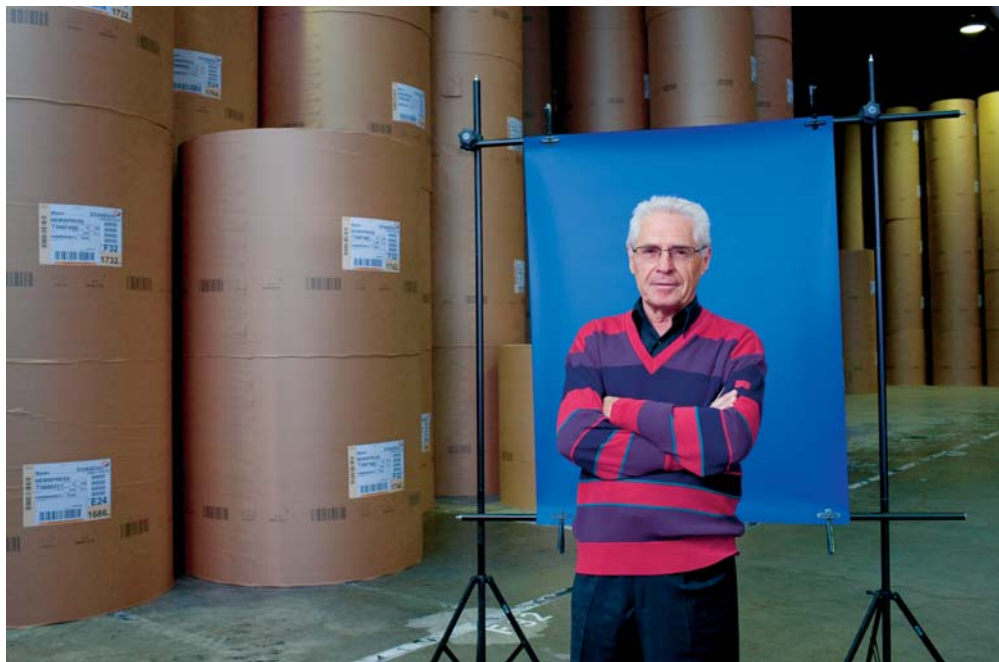
Depuis 46 ans, SAW dispose de sa propre voie de raccordement. Cela a-t-il fait ses preuves?

Plus que cela, c'est devenu un énorme avantage concurrentiel. Nous déplaçons de plus en plus de transports sur le rail, soit actuellement plus de 100 000 tonnes par an. Les avantages sont évidents: avec des trains-blocs et le saut de nuit, nous pouvons livrer nos éléments en béton dans toute la Suisse en une journée. Sur l'un de nos derniers chantiers, il fallait par exemple 82 éléments d'un poids moyen de 22 tonnes. Nous avons pu les transporter en un seul train de 36 wagons, au lieu de 82 voyages en camion. ■

Le train est devenu un énorme avantage concurrentiel.

Tobi Frei

évolutions différentes pour notre secteur principal, la fabrication d'éléments en béton: un effondrement dans la construction industrielle, un léger recul dans la construction privée, et, par contre, un



Le marché du papier va-t-il encore s'accroître?

Adolf Bernard, Manager Rail Transport Central Europa chez Stora Enso Transport & Distribution, s'exprime sur les objectifs, les surcapacités et les nouveaux marchés.

TEXTE: URSULA HOMBERGER – PHOTO: GIAN VAITL

Adolf Bernard, comment se porte le marché du papier avec la crise?

Le marché européen du papier d'impression est avant tout un marché d'acheteurs. Les grandes maisons d'édition, également touchées, ont notamment regroupé certaines capacités d'impression, rendant la situation encore plus difficile pour les fabricants. Il ne s'agit pas seulement de prix, mais aussi, par exemple, d'exigences précises concernant le mode de livraison.

Qu'est-ce que cela signifie en chiffres?

Comme dans l'ensemble de la branche, nos ventes sont en net recul et nos marges suivent plus ou moins l'évolution de la conjoncture.

Stora Enso a fermé une demi-douzaine d'usines ces dernières années; la baisse de la demande en est-elle la seule raison?

Pas uniquement. Nous nous sommes mis nous-mêmes dans une situation de surproduction. Par le passé, nous n'avons cessé d'acheter des usines dont nous avons modernisé les installations et donc

sensiblement augmenté les capacités. Lorsque la demande a chuté il y a trois, quatre ans, nous avons été obligés de fermer des usines. Mais nous ne sommes pas les seuls: nos concurrents ont été et sont dans la même situation. Et ce n'est malheureusement pas fini.

Nous nous sommes mis nous-mêmes dans une situation de surproduction.

Adolf Bernard

Ce sera terminé quand, selon vous?

Bien qu'évoluant actuellement dans la zone bénéficiaire, nous n'avons pas encore atteint le niveau souhaité. La rationalisation devra se poursuivre

Depuis le Moyen-Âge.

Le groupe finno-suédois Stora Enso dont le siège est à Helsinki est la deuxième entreprise de sylviculture du monde et l'un des plus grands fabricants d'emballages et de papier. L'entreprise, dont l'histoire remonte au XIII^e siècle avec l'exploitation du cuivre, n'est entrée dans la sylviculture et la production du papier qu'au XX^e siècle. En 1990, le groupe s'est étendu au marché allemand et n'a cessé de croître depuis, grâce à des acquisitions. Plusieurs usines ont toutefois dû être fermées ces derniers temps. Stora Enso emploie 38 000 collaborateurs dans 40 pays et dispose d'une capacité de production de plus de 13 millions de tonnes de papier et carton. Trois fois par semaine, SBB Cargo achemine des rouleaux de papier (18 000 tonnes par an) de l'usine Stora Enso de Karlsruhe-Maxau en Suisse, directement via les voies de raccordement de grandes imprimeries.

jusqu'à ce que nous atteignons nos objectifs bénéficiaires. Nous espérons que ce sera le cas d'ici fin 2010. Mais pour cela, il faut que la conjoncture se redresse nettement et rapidement.

Le marché du papier peut-il encore s'attendre à une croissance? Existe-t-il de nouveaux marchés?

En Allemagne et dans les pays voisins, le marché est pratiquement saturé, mais nous ciblons une future croissance dans les nouveaux pays de l'UE. De par sa situation géographique, notre usine d'Eilenburg près de Leipzig présente notamment les meilleures conditions pour ces marchés. Et notre usine de carton en Pologne dessert en premier lieu des clients en Europe de l'Est et en Russie. D'autres marchés existent également en Extrême-Orient où nous exploitons une usine d'une capacité de plus de 200 000 tonnes à Suzhou (Chine). L'Amérique du Sud est aussi à l'ordre du jour. Nous y avons investi dans le domaine du papier, ainsi que de la cellulose. ■

Du papier, c'est du papier – alors pourquoi Burgo?

Ezio Cordara, responsable Logistics & Transport chez Burgo Group, à propos de chiffres d'affaires inquiétants, d'arrêts de production et d'investissements en période difficile.

TEXTE: URSULA HOMBERGER – PHOTO: GIAN VAITL



Bien implanté sur le marché national.

Le groupe italien Burgo, dont le siège est à San Mauro Torinese près de Turin, est le plus grand fabricant de papier graphique et d'impression d'Europe du Sud. Il produit annuellement 2,8 millions de tonnes de papier ainsi qu'un million de tonnes de fibres. En 2008, il a réalisé un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros. Ce jeune groupe, avec ses 5500 collaborateurs, est né en janvier 2007 de la fusion de Cartiere Burgo SpA et Cartiere Marchi SpA. Il exploite douze usines en Italie et une autre en Belgique. En tout, le groupe dispose de plus de 21 chaînes de production. Le principal marché de Burgo est en Italie où le groupe réalise la moitié de son chiffre d'affaires. 42 autres pour cent sont réalisés en Europe. Sa part du marché européen des papiers peints est de 12 %, ce qui le place au 4^e rang. SBB Cargo transporte, pour Burgo, 44 wagons de grumes trois fois par semaine de la Suisse vers l'usine Verzuolo près de Turin.

Quels marchés peuvent encore offrir une croissance à votre groupe?

A l'heure actuelle, je dirais que les marchés d'Europe de l'Est offrent sans aucun doute les meilleurs taux de croissance.

Envisagez-vous des changements dans les processus logistiques compte tenu de la crise?

Pour l'instant, nous n'avons pas prévu de changements radicaux concernant nos chaînes logistiques. Mais nous ne cessons de les optimiser. Pour ce faire, nous misons de plus en plus sur le rail, à condition que la prestation à l'égard de nos clients n'en pâtisse pas. ■

Ezio Cordara, dans quelle mesure la crise économique a-t-elle touché le marché du papier?

Il est clair que le secteur du papier n'a pas été épargné par la crise. En ce qui concerne Burgo Group, nous enregistrons une baisse de chiffre d'affaires d'environ 25 à 30 % par rapport à l'année précédente.

Pensez-vous que la situation conjoncturelle puisse s'améliorer prochainement?

Il est vrai qu'il y a des signes avant-coureurs et nous pensons qu'une légère reprise devrait intervenir sous peu. Celle-ci ne permettra toutefois de compenser qu'une partie des pertes.

Et comment évaluez-vous concrètement les perspectives pour 2010?

Pour 2010, nous attendons la poursuite de l'évolution de 2008; autrement dit, la demande sur le marché du papier devrait tendre vers un nouvel essor.

Que fait Burgo pour sortir renforcé de la crise? Et en quoi le groupe est-il différent de ses concurrents?

Nous continuons de miser sur l'optimisation de la production et sur la réduction des coûts de production. Parallèlement, nous poursuivons l'orientation prise en matière d'investissements: en 2008, nous avons investi 29 millions d'euros afin d'être prêts lorsque les affaires reprendront.

Nous poursuivons l'orientation prise en matière d'investissements.

Ezio Cordara

Par quelles mesures le groupe a-t-il réagi à cette baisse de chiffre d'affaires?

Notre direction a prononcé toute une série d'arrêts de production qui ont concerné toutes nos usines.

Les entreprises familiales se sortent-elles mieux de la crise?

Réflexions de Nils Planzer, directeur de Planzer Transport AG, sur la rapidité de décision, la pression sur les prix et les atouts de la Suisse.

TEXTE: SUSANNE WAGNER – PHOTO: GIAN VAITL



Nils Planzer, comment le secteur du fret emballé a-t-il vécu la crise en 2009?

Le marché qui était déjà difficile l'est devenu bien plus encore. Il a été balayé par un vent froid, surtout au premier semestre.

Et Planzer AG?

En Suisse, la branche a subi des pertes allant jusqu'à 20%. Dans le segment international, nous avons été partiellement confrontés à une baisse du volume de 30 à 40%. Certains produits marchent mieux par temps de crise, par exemple certains produits finis alimentaires ou les pièces automobiles.

Par quelles mesures avez-vous contré ces problèmes?

Nous avons dû réduire les effectifs et les véhicules pour adapter les coûts. La principale mesure a été de diminuer le parc de véhicules de 5 à 10% et de reporter certains investissements.

Et pour le personnel?

En tant qu'entreprise familiale, nous n'avons pas eu

à sévir aussi durement que les autres. En contrepartie, nous acceptons des marges plus faibles. Nous misons sur le long terme, car nous avons

En tant qu'entreprise familiale, nous n'avons de **comptes à rendre** à personne.

Nils Planzer

besoin, à l'avenir aussi, de collaborateurs performants et motivés. Nous avons dû nous séparer de 2 à 3% du personnel, par non remplacement de postes ou retraites anticipées.

Est-ce un avantage d'être une entreprise familiale dans une crise comme celle-ci?

Oui, c'est un avantage évident. En tant qu'entreprise

En famille.

Nils Planzer, 38 ans, s'est déjà familiarisé avec la branche du transport pendant son apprentissage de mécanicien poids lourd. Après une formation de technico-commercial et des séjours en Italie et aux Etats-Unis, il est entré en 1997 dans l'entreprise familiale Planzer Transport AG à Dietikon. En 2007, il a pris la relève de son père Bruno Planzer à la tête du conseil d'administration et de la Planzer Transport AG. Nils Planzer est marié et père de deux enfants.

familiale, nous n'avons de comptes à rendre à personne, nous pouvons anticiper et miser sur des stratégies à long terme. Si nous étions cotés en bourse, nos décisions dépendraient des résultats que nous publions. En tant qu'entreprise indépendante, nous pouvons en outre prendre des décisions rapidement, sans passer par d'innombrables instances. Ceci est extrêmement important dans notre contexte.

Avez-vous dû baisser les prix suite à la crise?

La pression sur les prix, que subit l'ensemble de la branche depuis longtemps, s'est encore renforcée en 2009. Il est donc d'autant plus important que nous maintenions la qualité de nos prestations à un niveau élevé.

Quand comptez-vous sur une reprise du marché?

Nous nous préparons à affronter douze autres mois difficiles. Il est plus facile de s'habiller chaudement et de retirer sa veste si nécessaire, plutôt que de se faire tremper.

Vous affichez un optimisme prudent. Pourquoi?

Il est certes bénéfique que la crise financière à l'origine de la crise économique soit passée. Et la confiance des consommateurs semble revenir. Mais les chiffres d'affaires ne devraient augmenter que lentement. Le volume que nous transportons aujourd'hui est supérieur à celui d'il y a six mois. Depuis août, la tendance est à nouveau à la hausse. Ce qui me rend également optimiste, c'est que notre pays offre certains avantages déterminants. Comme, par exemple, la qualité de la main-d'œuvre et sa perception du travail. Ce sont des qualités que nous devons préserver. ■



Achète-t-on encore des voitures chères?

Dino Graf, responsable Group Communication chez l'importateur automobile AMAG, s'exprime sur la réticence des clients, les nouveaux modèles commerciaux et l'optimisme naturel.

TEXTE: LUKAS MOSER – PHOTO: GIAN VAITL

Dino Graf, achète-t-on encore des voitures chères avec la crise?

C'est précisément maintenant que la demande est forte. Si je regarde nos chiffres de vente pour les marques VW, Audi, Skoda et Seat, je peux vous répondre par un «oui» massif. Toutes nos marques ont gagné des parts de marché en 2009.

Les véhicules électriques ne seront disponibles que d'ici quatre à cinq ans.

Dino Graf

Quel est l'impact de la récession sur le secteur automobile suisse?

Nous constatons que l'intérêt des clients se porte de plus en plus sur les véhicules économiques, qui peuvent malgré tout être puissants.

Quelles sont les autres répercussions de la crise?

La vente est devenue beaucoup plus difficile, certains achats de voiture étant reportés. Nous avons introduit une discipline en matière de coûts et disposons de bons produits et de partenaires fiables. Nous avons donc été plutôt épargnés par la crise.

Les importations ont chuté au premier semestre 2009. Cette tendance persiste-t-elle?

Regardons en arrière: au premier semestre 2008, le marché était encore en plein boom. Puis le ralentissement est intervenu au deuxième semestre 2008. En 2009, le repli devrait être un peu moins fort qu'en 2008. Et je n'attends pas encore d'amélioration sensible en 2010.

Le chiffre d'affaires suit-il cette évolution?

En 2008, l'AMAG a réalisé un chiffre d'affaires record. Mais il est trop tôt pour se prononcer sur 2009. Par rapport à ses concurrents directs, l'AMAG a certainement bien géré la crise. Les ventes des marques de notre groupe n'ont chuté que légèrement. Et les garages ont à nouveau un peu plus de travail.

Voitures et moteurs.

Dino Graf, 44, est responsable Group Communication et membre de la direction élargie d'AMAG Automobil- und Motoren AG. Il est entré dans le groupe AMAG en 1989 comme stagiaire. Après un stage chez Volkswagen AG à Wolfsburg, il a d'abord été responsable de la communication des marques Porsche et Seat en Suisse. Depuis 1998, il assure la communication du groupe AMAG et depuis 2007, il est aussi responsable du sponsoring et de la publicité. Dino Graf est titulaire d'un Executive Master en Corporate Communication Management et est marié. – Automobil und Motoren AG (AMAG) importe, dans toute la Suisse, les marques VW, Audi, Seat, Skoda et Porsche.

Avec quelles innovations incitez-vous les gens à acheter?

Nous proposons une palette de véhicules jeunes et écologiques. Je ne citerai ici que les actuelles nouveautés telles que la VW Polo, la nouvelle Audi A5 Sportback, la nouvelle série Exeo de Seat ou les deux nouveautés de Skoda, Yeti et Superb Combi. Ce large assortiment est bien perçu par les clients, à en juger par nos parts de marché et nos commandes. Je suis convaincu qu'à moyen et long terme, c'est le moteur à combustion efficient qui l'emportera. Les premiers véhicules électriques ne seront disponibles que d'ici quatre à cinq ans et ce, en faibles quantités.

Les entreprises réduisent leurs flottes. Les particuliers lorgnent sur les occasions. Quels nouveaux modèles commerciaux pourraient contrer ces tendances?

L'essentiel est et reste la confiance, dans les produits et avant tout dans les partenaires. Mais avant de philosopher sur de nouveaux modèles commerciaux, il est plus judicieux de séduire les clients avec des prestations de première qualité. Nous œuvrons sciemment dans ce sens.

L'année 2010 sera-t-elle meilleure?

Les indicateurs sont variables et aussi contradictoires, mais je suis optimiste de nature. ■



SBB Cargo s'engage encore plus pour l'environnement.

Chez SBB Cargo, les marchandises peuvent être acheminées sans aucun impact sur le climat.

Du 7 au 18 décembre 2009 aura lieu la conférence sur le climat de Copenhague, afin de parvenir à un accord mondial sur le climat. Le protocole de Kyoto actuellement en vigueur expire fin 2012. L'économiste britannique Sir Nicholas Stern a qualifié l'événement de «Conférence internationale la plus importante depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale».

Afin de participer à la réunion ministérielle de clôture, les participants suisses se rendront en train spécial à Copenhague. Parmi les invités se trouvera Nicolas Perrin, CEO de SBB Cargo, qui profitera de l'occasion pour poser de nouveaux jalons en politique et en économie.

Des entreprises qui font appel au rail pour transporter leurs marchandises peuvent contribuer à la protection de l'environnement et améliorer durablement leur bilan CO₂. SBB Cargo offre désormais de nouvelles possibilités à ses clients et propose à ceux qui souhaitent s'investir encore plus en faveur de l'environnement un acheminement de leurs marchandises sans aucun impact sur le climat. Pour cela, SBB Cargo collabore avec la fondation à but non lucratif Myclimate depuis le mois d'octobre.

Cette fondation suisse active à l'international soutient des projets de protection du climat dans le monde entier. Elle compense ainsi les émissions inévitablement causées par les transports ferroviaires.

www.sbbcargo.com/umwelt



Certification SQS prolongée pour trois ans.

En septembre, l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS) a réalisé un audit externe auprès de SBB Cargo. Le résultat est positif: la certification de qualité ISO 9001:2008 sera renouvelée en janvier 2010 pour trois autres années, sans contraintes.

Les deux filiales (Allemagne et Italie) ont été certifiées pour la première fois en 2008 et leur certification respective a été délivrée pour trois ans. Chemoil a également été certifiée. Ce certificat est valable jusqu'en 2010.

SBB Cargo se renseigne.

Au printemps 2010, la compagnie ferroviaire connaîtra le degré de satisfaction des clients à son égard.

L'automne est le temps de l'analyse et de l'introspection. SBB Cargo souhaite connaître tous les détails et a lancé en octobre 2009 une enquête clients de grande envergure. L'institut d'études de marché LINK de Zurich collecte les données pour le compte de la compagnie ferroviaire. Au printemps 2010, SBB Cargo présentera les résultats et expliquera quelles mesures seront introduites, où et comment, en vue d'une amélioration.



Gygi au GS1 Business Day.

Le président du conseil d'administration des SBB, Ulrich Gygi, a plaidé en faveur de «plus d'infrastructure» lors du GS1 Business Day.

Fin octobre, la manifestation phare de l'association des opérateurs logistiques, GS1, a rassemblé les spécialistes. Ils ont débattu des perspectives de l'infrastructure pour le trafic ferroviaire, en Suisse 2020.

Le président du conseil d'administration, Ulrich Gygi, s'est félicité de la coopération intelligente qui s'amorce entre les transporteurs, du genre «plus de cervelle, moins de béton», mais il a ajouté: «La Suisse ne pourra pas éviter de développer l'infrastructure pour le trafic ferroviaire de marchandises.» SBB Cargo est partenaire de GS1 et l'un des sponsors de Business Day.

www.gs1.ch



En ligne: nouveau, simple et plus rapide

Nouveau sur le site de SBB Cargo: 3 applications facilitent la recherche des points de desserte, wagons et numéros NHM.

Les utilisateurs accèdent ainsi plus facilement et plus vite aux informations. Les trois nouveautés:

Recherche Point de desserte: tous les points de desserte que SBB Cargo utilise dans le trafic par wagons complets en Suisse et en Europe peuvent être visualisés sur une carte d'Europe interactive créée avec Google Maps. En cliquant sur le point de desserte souhaité, l'on obtient des premières informations. Un second clic permet d'afficher toutes les informations détaillées comme les horaires de desserte, les listes de jours fériés ou l'équipement du point de desserte.

Recherche Type de wagons: en saisissant la branche de la marchandise transportée (p. ex. acier, bois, chimie) ou la catégorie de wagon (p. ex. wagons ouverts, wagons-citernes), les utilisateurs trouvent immédiatement le wagon adéquat parmi les 54 différents types de SBB Cargo. Un descriptif détaillé explique en outre pour quelles marchandises on peut utiliser chaque type de wagon.

Recherche NHM: avec 6500 numéros différents, la recherche du code NHM correct (Nomenclature Harmonisée Marchandises) pour l'ordre de transport était jusqu'à présent un travail fastidieux. Grâce à la fonction filtre de la nouvelle recherche par numéros, le code à six chiffres peut être trouvé étape par étape. Les utilisateurs doivent juste indiquer la marchandise.

www.sbbcargo.com



Parution de la troisième étude sur le marché de la logistique.

La troisième édition évalue aussi les goulots d'étranglement actuels et potentiels.

Pour la troisième fois, l'étude «Marché de la logistique suisse» paraîtra en décembre 2009. Elle cite toutes les analyses et chiffres-clés sur le marché global de la logistique en Suisse, en se basant sur la situation de 2009. Pour la première fois, les corridors nationaux ont aussi été analysés, afin d'identifier les goulots d'étranglement actuels et potentiels sur la route et le rail, de les évaluer et de trouver des amorces de solution pour y pallier. Nouveauté: les coûts logistiques ont été considérés par branche. Pour la première fois, l'analyse a porté sur les éléments de coûts des prestations logistiques fournies et utilisées.

L'étude est effectuée par la chaire de gestion logistique de l'université de St-Gall et par l'association économique GS1.

www.gs1.ch





Mother's Little Helpers.

«Blackberry» incarne la technologie de communication ultramoderne. Il améliore le confort de vie de ses utilisateurs – à moins que ce ne soit l'inverse?

TEXTE: MARCEL HÄNGGI – ILLUSTRATION: MICHAEL MEISTER

Quand le 11 septembre 2001, deux avions de ligne percutent les tours jumelles de New York, tous les systèmes de communication tombent en panne. Sauf un: le Blackberry.

Blackberry, un outil haute technologie destiné aux managers, réunit à lui seul toutes les fonctionnalités dont un homme d'affaires a besoin pour gérer ses activités au quotidien: téléphone, SMS, MMS, e-mail, Internet, agenda, navigateur... Blackberry: c'est toujours le même appareil (hormis quelques gadgets en plus), sauf qu'il n'est plus l'apanage des managers. Le «joujou» se vend aujourd'hui par millions d'exemplaires, à tous ceux qui en ont les

moyens. Blackberry reste un outil de communication révolutionnaire.

Au nom de l'intérêt d'état.

La bataille juridique du brevet, à laquelle se livre le fabricant canadien Research in Motion, témoigne de l'enjeu que représente le Blackberry fin 2005/début 2006. L'appareil est menacé d'interdiction de vente aux Etats-Unis. Autant dire la pire des tuiles pour les entreprises – comme Hewlett Packard, Northwest Airlines ou Intel – qui ont déjà équipé des services entiers de la fameuse «mûre». Même le Ministère de la justice américain a déclaré que d'éminentes

organisations gouvernementales ne seraient plus en mesure de travailler sans Blackberry.

Les avantages du Blackberry – et autres outils similaires comme l'iPhone d'Apple – sont incontestables. Souvenez-vous des courriers que vous tapiez à la machine à écrire et que vous deviez recommencer à la moindre faute de frappe, si vous ne vouliez pas maculer votre page de Tipp-Ex (les jeunes savent-ils encore de quoi nous parlons?). Selon une étude de marché, Blackberry augmenterait la productivité de 54 minutes par jour et par employé. Le petit prodige sait aussi gérer efficacement le temps libre – du moins à en croire la page >

Les pensées: nous aimons ça.

La rédaction du magazine Cargo vous souhaite un Noël divertissant et vous présente des livres spécialisés pour des journées inspirées et «des jours sans». Le choix est très personnel. L'un de ces ouvrages deviendra peut-être le livre fétiche de vos vacances.

Christoph Rytz, Responsable Communication d'entreprise SBB Cargo

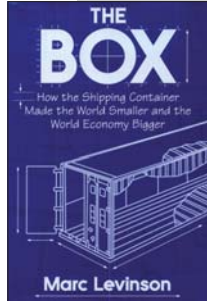
Marc Levinson

The Box

How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger.

Sans lui, l'économie globalisée n'existerait pas. Au tout début, personne ne pouvait imaginer que le conteneur de transport standardisé allait un jour s'imposer dans le monde entier. Marc Levinson décrit clairement comment l'idée de transporter des marchandises dans des conteneurs est apparue dans les années 50 aux USA, comment des pionniers à l'esprit d'entreprise ont développé le conteneur et l'ont lancé avec succès comme moyen de transport efficace – en dépit d'une résistance massive. Un livre spécialisé qui raconte aussi une belle histoire.

Princeton University Press, 2006, ISBN 0691123241



Matthias Widmer, Responsable Marketing & Communication International

Dr. Manfred Bruhn

Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation (Communication intégrée de l'entreprise et de la marque)

Pour une grande entreprise comme SBB Cargo qui opère dans différents marchés et pays et qui communique avec divers acteurs, il est stratégiquement primordial de créer une unité à partir des sources différenciées de la communication interne et externe, afin de véhiculer une image de l'entreprise qui soit forte pour les groupes cibles. Selon la devise «Le tout ne se réduit pas à la somme de ses parties».

Schäffer-Poeschel Verlag, 2003, ISBN-10: 3791020900, ISBN-13: 978-3791020907



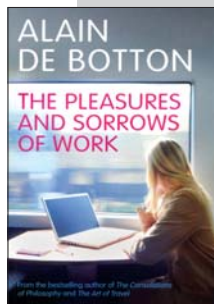
Adrian Kohler, responsable Marketing Suisse

Alain de Botton

The Pleasures and Sorrows of Work

Alain de Botton, philosophe, nous a déjà offert de beaux livres qui incitent à la réflexion tels que «Les consolations de la philosophie» ou «Du statut social». Il visite des usines, des aéroports et des bureaux et s'intéresse aux abîmes qui se cachent derrière les façades modernes, le point de départ du voyage étant la logistique. Qui sait! Peut-être que, grâce à ce livre, les grands esprits qui ne parlent habituellement que d'art et de mode, seront-ils tentés de s'intéresser, pour une fois, à notre travail.

Pantheon Books / Random House, 2009, ISBN-10: 0-375-42444-X



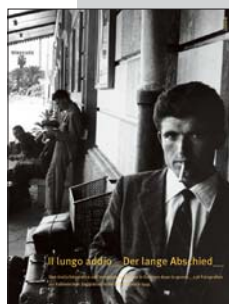
Susanne Perren, Responsable de rédaction du magazine Cargo

Dieter Bachmann

Il lungo addio / Der lange Abschied

Les migrations de peuples entiers ont constitué les principaux flux de déplacements humains. Ainsi, l'Italie et la Suisse ont écrit une page d'histoire commune, lorsque les immigrants italiens arrivèrent pour construire notamment les voies ferrées. «Il lungo addio» raconte en 138 photos l'émigration italienne en Suisse après 1945. Des images émouvantes d'hommes qui sont partis sans jamais vraiment arriver, mais qui ne sont plus jamais rentrés chez eux.

Limmat Verlag Zürich, 2003, ISBN 3-85791-420-3



d'accueil de Blackberry où apparaissent sur un écran des individus en maillot de bain et au sourire radieux. Quel confort de vie que de pouvoir régler à distance tous les petits tracas de la vie quotidienne en attendant tranquillement son avion! – Mais est-ce bien vrai?

Comme le tabagisme ou les problèmes de peau.

Etre toujours joignable, c'est aussi être constamment dérangé. Un employé de bureau interrompt son travail toutes les onze minutes en moyenne. Sans compter qu'il lui faut à chaque fois un certain temps pour «reprenre le fil». Des scientifiques du King's College de Londres montrent que les employés administratifs, dé-

Vous avez un Blackberry? Clouez-le au mur!

concentrés par le flot d'e-mails, sont même moins efficaces au travail que les accros du tabac sans messagerie. Selon l'entreprise de technologie new-yorkaise Basex, ces pauses à répétition au travail feraient perdre chaque année 588 milliards de dollars à l'économie américaine.

Mais qui sont donc ces utilisateurs qui veulent être joignables 54 minutes de plus par jour pour leur chef? D'après l'hebdomadaire allemand «Die Zeit», finir sa journée de travail est un phénomène réservé aux classes populaires – au même titre que l'obésité, le tabagisme et les problèmes de peau. Les personnes importantes n'ont pas droit à la trêve du soir et doivent rester joignables.

Il va sans dire qu'il est plus rentable d'écrire un e-mail avec Blackberry que de taper un courrier sur une vieille Olympia. Mais à l'époque de la machine à écrire, écriviez-vous et receviez-vous autant de lettres superflues que d'e-mails inutiles aujourd'hui?

Voici des années, une amie m'annonce avec fierté qu'elle vient d'acheter un téléphone sans fil dernier cri. Peu de temps après, elle se plaint de ne jamais savoir où il est. Je lui conseille alors de l'attacher à sa base. Elle me remercie de mon idée! – Vous avez un Blackberry? Clouez-le au mur, quelque part où vous ne passez pas souvent! Vous gagnerez en confort de vie. ■



Pour Hupac, le pire est-il passé?

Entretien avec Bernhard Kunz, CEO de Hupac, sur l'utilisation créative de ressources devenues libres, la préservation du réseau et le comportement anticyclique en période de crise.

TEXTE : MARCEL HÄNGGI – PHOTO : GIAN VAITL

Le spécialiste du trafic intermodal.

Bernhard Kunz, âgé de 52 ans et commerçant d'expédition, est entré une première fois chez Hupac en 1978 pour une période de deux ans. Après avoir travaillé pour Danzas aux Etats-Unis, il est revenu à Chiasso en 1988 chez Hupac, où il a d'abord été en charge de la production. Il a ensuite occupé la fonction de directeur adjoint puis, en 2001, de directeur de l'entreprise spécialiste du trafic intermodal. Hupac emploie plus de 400 collaborateurs et a atteint en 2008 un chiffre d'affaires de 575 millions de francs (350 millions d'euros), réalisant ainsi un bénéfice de 7,2 millions de francs (4,4 millions d'euros).

Bernhard Kunz, au cours du premier semestre 2009, le volume de trafic de Hupac s'est effondré de 21,9% par rapport à l'année précédente. Comment Hupac a-t-elle fait face à cette situation?

La question la plus importante était de savoir comment préserver le réseau en dépit de la crise. Ce dernier a la priorité, car s'il diminue comme peau de chagrin, les clients optent pour la route. Atteindre cet objectif revenait à la quadrature du cercle. Nous avons suspendu certains sous-produits, sans mettre les corridors en danger. C'est ainsi que nous sommes parvenus à réduire l'offre sans que cela

Nous avons utilisé des ressources devenues libres, afin de retravailler nos processus internes.

Bernhard Kunz

n'entraîne de conséquences majeures pour les clients. Par ailleurs, nous avons investi dans des achats et avons même pu augmenter l'exploitation de certains nouveaux trains.

Concrètement, comment parvenez-vous à la quadrature du cercle?

Nous avons réussi entre autres grâce à une excellente collaboration avec les entreprises de chemin de fer. Nous commandons systématiquement nos volumes auprès de ces entreprises pour une année. A présent, nous adaptons toutefois mensuellement le volume commandé au «volume de crise». Cette planification permanente fonctionne très bien. Nous avons par ailleurs été très heureux que la Confédération ait entièrement utilisé les subventions à l'exploitation et qu'elle ne les ait pas réduites parallèlement à la baisse des volumes.

Quelles auraient été les conséquences?

Cela aurait entraîné un retransfert vers la route encore plus important. Ce phénomène a bien eu lieu, mais n'a de loin pas eu l'ampleur redoutée. Au premier semestre 2009, le volume transporté par rail a reculé de 25% alors que le volume transporté par route a

seulement baissé de 14%. La pression sur les prix exercée par les transports routiers est énorme, les tarifs ayant chuté de 15 à 20%. Si cette bataille des prix est ruineuse, elle est une réalité à laquelle nous devons faire face.

Avant la crise, votre entreprise se trouvait dans une phase d'expansion. Comment la situation va-t-elle évoluer?

Hupac est synonyme de continuité. C'est pour cette raison que nous ne nous sommes retirés d'aucun des nouveaux marchés et sommes convaincus que cette stratégie sera payante à l'avenir. En 2009, nous avons même été en mesure de proposer de nouvelles relations à destination de la Roumanie; nous complétons par ailleurs aussi nos trains principaux par ce que l'on appelle des trains feeder sur des liaisons secondaires en direction du sud de la France, de l'Espagne et du Portugal.

Pensez-vous que le pire est passé?

Au cours du premier semestre nous étions à moins 20%. Désormais nous ne sommes plus qu'à moins 10% et des trains supplémentaires circulent même à nouveau. Ce sont là des signes positifs, mais nous ne savons pas s'il s'agit d'une reprise momentanée ou durable.

Comment vous préparez-vous à affronter le futur proche?

A Chiasso, nous avons renoncé à introduire des mesures de chômage partiel. Au lieu de cela, nous avons utilisé les ressources devenues libres, afin de retravailler nos processus internes. Au cours des dernières années, la croissance de la branche était frénétique, à savoir 15% par an, ce qui ne laissait que peu de place à la réflexion. Je tiens à ajouter que nous agissons par ailleurs de manière anticyclique et investissons plus de 20 millions de francs (13 millions d'euros) dans la construction de nouveaux terminaux à Anvers. Le credo «Nous voulons sortir renforcés de la crise» ne doit pas devenir une figure de rhétorique. Ne survivront que ceux qui travaillent de façon conséquente à l'avenir du trafic intermodal. ■



Impressum.

cargo 4|09. Novembre 2009. Le magazine logistique de SBB Cargo paraît quatre fois par an en allemand, français et italien. **Tirage** à 20 000 exemplaires. **Rédaction** Susanne Perren (direction), Adrian Kohler, Martina Riser, Christoph Rytz, Matthias Widmer, Tom Schaich. **Graphisme/Composition** Scholz & Friends Basel. Litho ExactaPro, Arlesheim. **Impression** Stämpfli AG, Berne. **Traduction** Traductor, Bâle. **Adresse de rédaction** SBB Cargo, «Rédaction Magazine logistique cargo», 4065 Bâle, Suisse, téléphone +41 (0)41 210 33 49, fax +41 (0)51 229 00 69, www.sbbcargo.com/cargomagazin

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

Vous désirez un abonnement gratuit?

Vous trouverez le formulaire en ligne sur: www.sbbcargo.com/fr/cargomagazin. Vous recevrez ainsi cargo quatre fois par an, livré gratuitement à votre bureau ou domicile.

Changement d'adresse ou d'abonnement

Veuillez envoyer l'étiquette originale portant la modification souhaitée (adresse, nombre d'exemplaires, langue, etc.), par fax +41 (0)51 229 01 02, e-mail cargomagazin@sbbcargo.com ou par courrier à: SBB Cargo, Magazine Cargo, G-CH-MS-MK, Centralbahnstrasse 4, 4065 Bâle, Suisse

Service Clientèle:

SBB Cargo AG
Service Clientèle
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
www.sbbcargo.com

Marketing & Sales:

Ventes Suisse
Case postale
4065 Bâle
Suisse
Tél. 0800 707 100
Fax 0800 707 010
cargo@sbbcargo.com

Distribution Italie

SBB Cargo Srl
Via Vittor Pisani, 7
20124 Milano
Italie
Tél. +39 0331 24 86 74
Fax +39 0331 24 86 89
sbbmilano@sbbcargo.com

Maintenance:

Asset Management
Vente
Viale Officina 18
6500 Bellinzona
Suisse
Tél. +41 (0)51 227 60 10
Fax +41 (0)51 227 67 97
instandhaltung.verkauf@sbbcargo.com
sbbcargo.com

Agence de vente
Allemagne/Benelux
SBB Cargo GmbH
Schifferstrasse 166
47059 Duisburg
Allemagne
Tél. +49 (0)203 607 84 07
Fax +49 (0)203 607 84 09
deutschland@sbbcargo.com

Chimie, huiles minérales
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





Les transports sans impact sur le climat: une avancée pas seulement pour les clients.

Désormais, tous les clients de CFF Cargo peuvent ouvrir la voie en contribuant activement à la protection climatique. En effet, la plus grande société de fret ferroviaire suisse propose dès maintenant le transport sur rail sans effet sur l'environnement, en collaboration avec myclimate – une organisation internationale pour la protection du climat.

Le fret ferroviaire est le mode de transport le plus écologique qui soit, mais il ne peut pas fonctionner sans produire aucune émission. Grâce à cette nouvelle offre, CFF Cargo propose désormais à ses clients la possibilité de compenser également les émissions inévitables.

Il est extrêmement simple de compenser un transport ferroviaire: comme chacun le sait, le CO₂ ne s'arrête pas aux frontières. Par conséquent, les émissions produites lors d'un transport vont

être compensées dans leur totalité dans une autre partie du monde, par le biais de projets de protection climatique. Les clients CFF Cargo qui profitent de cette offre reçoivent pour preuve visible de la compensation un certificat de la part de myclimate, ainsi que le label «climate neutral» officiellement reconnu, pour leurs transports ferroviaires. Cela leur permet d'afficher publiquement, autant à l'interne qu'à l'externe, leur engagement pour la protection climatique.

Nous avons tous la volonté de transmettre une planète viable aux générations futures. Un espace vital intact dans lequel les vaches pourront continuer à paître en toute quiétude.

Pour plus d'informations sur les «transports climatiquement neutres», rendez-vous sur www.sbbcargo.com/compensation