



# LYRECO FRANCE

## Devenu transporteur pour mut

**S**ur le papier, Lyreco France a tout du logisticien : près de 100 000 m<sup>2</sup> de surface d'entrepôts et une flotte propre de 400 véhicules et pas moins de 55 000 colis livrés chaque jour. A ce détail près : l'entreprise n'officialie pas comme opérateur de transport mais comme fournisseur. Elle vend et livre des articles de bureau (papeterie, consommables, mobilier...) aux entreprises et collectivités. Enfin jusqu'à l'année dernière. Car depuis le premier semestre 2011, Lyreco France a franchi le pas et ajouté à ses activités d'origine celle de transporteur de marchandises pour compte d'autrui. Motif : répondre aux sollicitations répétées de plusieurs de ses clients désireux de regrouper certains de leurs flux logistiques. « Typiquement, cette demande concerne des entreprises qui ont externalisé, auprès d'un logisti-

Du compte propre vers le compte d'autrui ! Leader de la distribution de fournitures de bureau, Lyreco France (59) s'est inscrit au registre des transporteurs. Une évolution originale destinée à répondre aux clients désireux de mutualiser leurs flux de fret. Et l'occasion pour l'entreprise de se démarquer de la concurrence en proposant un service complémentaire et personnalisé.

cienn, la gestion de leurs imprimés, de leurs affiches et de leur PLV<sup>(1)</sup>. Jusqu'à aujourd'hui, elles étaient livrées le matin par une camionnette Lyreco et l'après-midi par un véhicule du prestataire logistique. Pour ces sociétés, le véritable intérêt économique et écologique consistait à mutualiser le plus possible ces flux afin qu'il n'y ait plus qu'une seule livraison. Et pour offrir ce service sur des produits ne nous appartenant pas, il était indispensable que nous basculions comme transporteur », explique Daniel Dendievel, directeur logistique France.

Pour ce faire, le groupe a dû naturellement obtenir une attestation de capacité professionnelle ainsi que les licences de la DREAL, intérieures et communautaires, puisqu'il exploite des véhicules de +3,5 tonnes de charge utile. Et finalement, modifier son objet social en y ajoutant les activités de transporteur et de commissionnaire de transport.



# NCE

## ualiser les flux

Sur le terrain, la mise en œuvre de cette nouvelle prestation engendrera des ajustements aux niveaux logistique et transport. À partir de septembre, les prestataires des clients concernés livreront des colis d'imprimés ou de PLV directement au sein des deux centres de distribution de Lyreco, situés à Villaines-la-Juhel (53) et Digoin (71). En réception, ils seront identifiés, étiquetés et inclus, via un échange de données informatiques, dans les tournées de fourniture de bureau.

### ÉTOFFER SON OFFRE

Si le groupe considère cette démarche comme un moyen d'étoffer son offre de service, il n'envisage pas pour autant d'en faire un axe prioritaire de son développement organique. « Nous parlons bien de mutualisation des flux, d'une autre provenance et des nôtres. En aucun cas, nous n'effectuons de livraisons chez des entreprises qui ne seraient pas des

clients de la partie fourniture de bureau », poursuit sans ambiguïté Daniel Dendievel. Aussi, dès le départ, Lyreco France n'a pas envisagé cette prestation comme un vecteur de revenus supplémentaires susceptibles d'impacter de manière significative son chiffre d'affaires. Il s'agit plutôt de consolider les liens de l'entreprise avec certains de ses principaux clients. Et de se différencier un peu plus de la concurrence. « Lyreco comme ses concurrents ne fabrique rien. Nous vendons globalement les mêmes produits, aux mêmes clients, aux mêmes prix. Ce qui fait la différence est donc le service proposé. Devenir transporteur est une façon d'aller encore plus loin dans ce sens », développe Florence Vanoverveld, responsable transport et parc véhicules chez Lyreco France.

Dès lors, plutôt qu'un relais de croissance, cette évolution apparaît comme une réponse du fournisseur à un besoin ciblé de cer-

# 3

## QUESTIONS À...

### CHRISTOPHE CHAMBRE directeur général de Lyreco France

→ Lyreco France possède d'importants moyens de transport en propre. Pourquoi ce choix stratégique ?

**C.C. :** Avoir une force de distribution a toujours été une volonté de l'entreprise notamment pour se démarquer de certains de nos concurrents qui utilisent une part importante de sous-traitance. Dans notre approche de prestataire de services, chaque département apporte sa contribution. Lorsque qu'on vend une vraie qualité de service, cela passe forcément par la livraison qui constitue le dernier acte commercial. Dans cette optique, nos livreurs ont toujours ou presque la même tournée de livraison. Ainsi, ils connaissent parfaitement les clients et le service personnalisé qu'on leur apporte puisque nous effectuons nos livraisons jusque dans les bureaux et pas uniquement à la réception de l'entreprise. Lorsque vous utilisez de la sous-traitance de manière massive, vous pourrez certainement bénéficier d'une très bonne prestation mais cette personnalisation sera beaucoup plus compliquée à orchestrer et à maintenir tous les jours dans la durée.

→ Pourquoi Lyreco France est devenu transporteur pour compte d'autrui ?

**C.C. :** Cette évolution s'inscrit dans une logique d'accompagnement de nos clients, principalement du secteur bancaire, qui souhaitent regrouper nos flux et les livraisons d'un certain nombre de produits spécifiques habituellement opérés par des logisticiens. Il s'agit d'articles logotés, imprimés ou de PLV qui demandent un savoir-faire différent dans leur gestion logistique mais qui demeurent toutefois assez proches des produits que nous commercialisons.

→ Quels sont vos objectifs ?

**C.C. :** Il n'y a pas une volonté chiffrée de développer cette activité puisqu'elle reste personnalisée à certains de nos clients. Aujourd'hui, cette offre répond à un besoin affirmé. Ce n'est pas une prestation ouverte et accessible à tous. Elle reste vraiment circonscrite au monde des grandes entreprises, de quelques secteurs d'activités, dès lors qu'il y existe une véritable attente et la maturité nécessaire pour pouvoir la mettre en œuvre. Clairement, nous n'avons pas l'intention, demain, de concurrencer les spécialistes de la messagerie.

PROPOS RECUEILLIS PAR  
SÉBASTIEN MÉRISSE





## à contre- courant

### 520 M€ de revenus annuels en France

Fondé en 1926 et basé à Marly, dans la banlieue de Valenciennes, le groupe Lyreco est leader en France et en Europe sur le marché de la distribution de fournitures de bureau. Et il compte parmi les cinq premières entreprises du secteur au niveau mondial. Lyreco France, qui a réalisé 520 M€ de chiffre d'affaires (CA) en 2010 est la filiale la plus importante du groupe et représente environ 25 % de son CA global (plus de 2 Md€ en 2010). L'entreprise française emploie environ 2000 salariés parmi lesquels 500 sont dédiés aux activités logistiques et 400 aux livraisons. Depuis trois générations, le groupe appartient à 100 % à la famille Gaspard qui figure au 49<sup>e</sup> rang des fortunes professionnelles de France, selon le classement 2011 du magazine *Challenges*.

tains clients, principalement de grands groupes financiers. Daniel Dendievel explique cette évolution de la demande par plusieurs raisons : « Dans le domaine bancaire, les entreprises ont très fortement rationalisé leurs achats en faisant appel à des "cost killers" et en mettant en concurrence les différents acteurs du marché. Pour eux, une des sources d'économie a été de regarder les prestations logistiques. Et dans ce sens, mutualiser les flux, surtout sur le dernier kilomètre qui

constitue le segment le plus coûteux, avait du sens. En même temps, ces groupes sont de plus en plus intéressés à envoyer des messages "verts" à leurs clients en réduisant le nombre de leurs livraisons. Et, limiter le nombre de personnes qui, en dehors des clients, entrent dans les agences répond également, pour eux, à une exigence de sécurité. »

#### LIVRAISON DÈS LE LENDEMAIN

Avec le recul, le choix de ces banques de solliciter Lyreco France pour intégrer les flux des logisticiens dans ses livraisons, et non l'inverse, tient à plusieurs facteurs concomitants. À commencer par l'efficacité de son organisation logistique. Un des principaux engagements du fournisseur vis-à-vis de sa clientèle prévoit que pour toute commande passée avant 18 h, la livraison est assurée dès le lendemain. Un objectif ambitieux que le groupe nordiste réalise avec un taux de performance annuel de 99,6 %. Pour ce faire, l'entreprise dispose d'un maillage géographique conséquent : deux centres logistiques et 41 plateformes d'éclatement dispersées sur l'ensemble du territoire national. À cela s'ajoute une force de livraison de 400 véhicules, in-

cluant environ 70 poids lourds, grâce à laquelle Lyreco opère la quasi-totalité de ses tournées en propre. Selon la direction, seulement 15 % à 20 % des flux finaux sont sous-traités sur l'année, principalement pour répondre aux pics d'activité, à l'absentéisme des conducteurs (congés, maladies, etc.) ou à certaines commandes « longues distances » comme la Corse par exemple. Au-delà des avantages opérationnels, un tel dispositif, qu'un grand nombre de transporteurs ne possède pas nécessairement, permet au fournisseur de maintenir dans la durée la qualité de son service. Et du point de vue de la fréquence de ses visites, d'être beaucoup plus présent chez eux que ne peut l'être un logisticien. Et finalement, c'est sans doute cette proximité qui s'est révélé la plus déterminante dans le choix final de ces sociétés bancaires de demander à Lyreco d'organiser la mutualisation de leurs flux logistiques. ☺

SÉBASTIEN MERIENNE

(1) La PLV ou publicité sur le lieu de vente regroupe l'ensemble du matériel utilisé pour effectuer la promotion d'un produit à l'emplacement où il est commercialisé (affichage, présentoir, tête de gondole...)

## Organisation transport intermédiaire

Pour assurer l'ensemble de ses livraisons nationales, Lyreco France dispose de deux centres de distribution : l'un à Villaines-la-Juhel en Mayenne et l'autre à Digoïn en Saône et Loire. L'ensemble totalise 71 000 m<sup>2</sup> de surface de stockage. Les commandes y sont préparées la journée et une partie de la nuit. Ensuite, elles sont expédiées par des transporteurs routiers jusqu'aux 41 centres d'éclatement régionaux. Ce segment de l'organisation transport, puisqu'il n'implique qu'un voyage « aller », sans retour de marchandises, est sous-traité à 100 %. Les 3 principaux opérateurs qui assurent ces transits quotidiens sont les Transports Gandon en Mayenne, le groupe Rave en Bourgogne et



Le groupe Rave assure le transport des colis Lyreco de l'entrepôt de Digoïn (71) vers les centres d'éclatement de l'est et du sud-est de la France.

Kuehne & Nagel pour la région Sud-Ouest. Au total, le flux mobilise en moyenne une quarantaine de poids lourds, toutes les nuits, cinq

jours sur sept. Le choix de faire appel à des prestataires locaux plutôt qu'à un grand opérateur national répond à un besoin d'efficacité, com-

me l'explique Florence Vanoverveld, responsable transport et parc véhicules : « Il est important pour nous de travailler avec des transporteurs flexibles et implantés localement. Avec notre modèle de livraison à J+1, ces derniers doivent être capables, dans certains cas, passé 18 h, d'ajouter un camion pour livrer à tel endroit. Cela ne serait pas possible avec un transporteur basé à 300 km de nos centres de distribution. Pour nous, il est nécessaire de recourir à des sociétés qui soient situées à une heure de route maximum et qui puissent rajouter rapidement un ou plusieurs camions supplémentaires. » Une fois arrivés à destination, les colis sont déchargés par du personnel Lyreco et livrés aux clients dans la journée.