

L'équilibre entre stabilité et changement





Depuis janvier, une nouvelle génération est aux commandes de Dachser. L'équipe de l'Executive Board, dirigée par le nouveau CEO Burkhard Eling, garantit l'équilibre entre la stabilité et le changement dans l'entreprise familiale. Andreas Froschmayer, Corporate Director Corporate Strategy & PR, revient sur une étape préparée de longue date reliant les origines à l'avenir.

Nous vivons une situation apparemment paradoxale. En effet, alors que les confinements liés au coronavirus ne cessent partout de ralentir la vie publique et de multiples secteurs de l'économie tels le commerce de détail, le tourisme et la restauration, le monde semble dans le même temps tourner de plus en plus vite : la transformation numérique, la mondialisation, le changement climatique et les nouvelles technologies de mobilité n'arrêtent pas de progresser. Les marchés et les relations économiques, politiques et sociales évoluent à un rythme extrêmement rapide. La « transition », c'est-à-dire le processus consistant à se hisser à un nouveau niveau, devient un thème récurrent du débat sur la capacité des entreprises à affronter l'avenir. Cela est vrai aussi, et surtout, en logistique.

Chez Dachser, cette transition trouve son expression dans un changement de direction programmé de longue date. Bernhard Simon et Michael Schilling, hier dans l'Executive Board, intégreront le conseil d'administration. Désormais, un nouvel Executive Board, avec Burkhard Eling comme CEO et porte-parole, dirige les activités opérationnelles de l'entreprise familiale.

« Avec mes collègues de l'Executive Board, nous prenons les rênes d'une entreprise extrêmement robuste et à forte croissance, que même les défis liés à la crise sanitaire n'ont pu faire dévier du cap choisi. Grâce à leur savoir-faire et à leur engagement extraordinaires, les hommes et les femmes travaillant pour Dachser sont parvenus à maintenir opérationnelles les chaînes logistiques de nos clients du monde entier, y compris dans des conditions très difficiles, explique Burkhard Eling, dans le communiqué de presse sur le changement de direction. Avec la confiance et le soutien de la famille propriétaire, l'équipe de direction pérenniserà la culture unique de l'entreprise familiale Dachser axée sur l'humain. Elle aidera notre groupe à se développer avec discernement et agilité pour devenir le prestataire de services logistiques le plus intégré au monde », poursuit le CEO. →

Redoubler d'agilité pour répondre à un monde en mouvement

Une évolution plutôt qu'une révolution

Le passage d'une génération à l'autre est un défi particulier pour les entreprises familiales. La succession n'est pas toujours réglée et, même si c'est le cas, le défi d'une synthèse réussie entre, d'une part, l'héritage de l'entreprise, c'est-à-dire ses origines et ses racines, et de l'autre, un nouvel élan et une évolution continue, reste entier. Aussi faut-il bien préparer la transition pour qu'elle s'inscrive dans une évolution plutôt que dans une révolution.

Le professeur Peter May, l'un des principaux consultants en matière d'entreprises familiales, et pionnier de la réflexion stratégique des propriétaires de ce type d'entreprise, avait indiqué la voie à emprunter lors d'un entretien accordé au DACHSER magazine : « Les championnes

parmi les entreprises familiales poursuivent des stratégies à long terme, possèdent des systèmes de financement judicieux et stables, et pratiquent une saine évaluation des risques, qui vise essentiellement à sauvegarder durablement les valeurs du groupe. De plus, le degré de professionnalisme dans tous les domaines de l'entreprise joue un rôle décisif, tout comme la capacité à autoriser de nouvelles perspectives et des approches innovantes. »

C'est exactement vers cet objectif que tend ce changement de direction chez Dachser. Le nouveau CEO, qui a rejoint l'entreprise dès 2012 et préparé la « transition » avec Bernhard Simon depuis 2016, définit ainsi la direction à adopter afin de poursuivre l'histoire à succès de plus de 90 ans de la société : « Dans le but de maintenir l'équilibre



L'Executive Board de Dachser : (de gauche à droite) Robert Erni, Alexander Tonn, Burkhard Eling, Edoardo Podestà et Stefan Hohm

LA NOUVELLE GÉNÉRATION DE DIRIGEANTS CHEZ DACHSER

Burkhard Eling, CEO

Chief Financial Officer (CFO) de longue date chez Dachser, il dirige l'Executive Unit « Corporate Strategy, Human Resources, Marketing », responsable notamment de la gestion des grands comptes, de la gouvernance d'entreprise et de la conformité.

Alexander Tonn, COO Road Logistics

Travaillant dans l'entreprise depuis 20 ans, cet homme de 47 ans est responsable des réseaux de transport routier européens de biens industriels et de produits alimentaires. Il continuera en même temps à diriger la Business Unit European Logistics Germany.

Edoardo Podestà, COO Air & Sea Logistics

La situation est inchangée pour le secteur du fret aérien et maritime de Dachser. Celui-ci est dirigé depuis octobre 2019 par Edoardo Podestà, en qualité de COO Air & Sea Logistics. Cet Italien de 58 ans basé à Hong Kong occupe depuis 2014 le poste de Managing Director Business Unit Asia Pacific chargée des activités de fret aérien et maritime dans la région Asie-Pacifique.

Stefan Hohm, CDO

Stefan Hohm (48 ans) prend la tête de la nouvelle Executive Unit « IT & Development » en tant que CDO (Chief Development Officer). Depuis 28 ans dans le groupe et dernièrement nommé Corporate Director, Stefan Hohm a été responsable des activités de recherche et de développement, ainsi que de l'offre Corporate Solutions de Dachser. Parallèlement au développement des systèmes informatiques, il est désormais également responsable de la logistique contractuelle mondiale.

Robert Erni, CFO

Ce Suisse de 54 ans est devenu CFO du groupe. Avant d'intégrer Dachser, il a été pendant près de sept ans Directeur financier groupe du prestataire de transport et de solutions logistiques Panalpina. C'est donc un responsable financier de la logistique très expérimenté.



« Les championnes parmi les entreprises familiales poursuivent des stratégies à long terme, possèdent des systèmes de financement judicieux et stables, pratiquent une saine évaluation des risques. »

Peter May, fondateur de la société Peter May Family Business Consulting,
l'une des premières entreprises de conseil aux entreprises familiales

de l'entreprise entre stabilité et changement, la nouvelle direction continue de respecter de façon cohérente ses propres orientations stratégiques. Elles donnent en effet à Dachser une direction, ouvrent la voie à des actions agiles sur des marchés dynamiques et permettent une réussite commerciale durable par leur mise en œuvre et leur évolutivité », explique Burkhard Eling.

La nouvelle équipe s'est préparée de manière intensive dans ce sens. « Ces derniers mois, nous avons étudié nos nouveaux rôles et formons désormais à maints égards une équipe. Nous sommes bien armés pour relever les défis qui nous attendent », déclare Burkhard Eling, résumant ainsi la réussite de la préparation. « Nous veillons à cet effet à respecter le sens de la mesure et le rythme approprié qui font de Dachser une entreprise robuste, performante et d'importance systémique. » Et il ajoute que l'entreprise s'est très bien comportée, justement durant la crise : « Nous avons démontré que nous connaissons nos processus et nos activités dans les moindres détails et que nous les maîtrisons avec grand succès. Nous avons apporté la stabilité à nos clients et partenaires de services. Et nous avons fait vivre les valeurs de notre entreprise. »

La mission fixe le cap de toutes les considérations et décisions déterminant le travail quotidien chez Dachser. Elle est en quelque sorte l'intitulé qui fédère toutes les actions du prestataire logistique que nous sommes : « Nous créons l'excellence, en termes d'alliance et d'intégration intelligente, d'un maillage de compétences logistiques au niveau mondial. Nous optimisons le bilan logistique de nos clients. »

Le réseau passe avant tout

La boussole qui nous guide vers l'avenir et nous aide en même temps à viser le cap souhaité pour devenir le prestataire logistique le plus intégré possible est une mission claire. Le cadre requis est fixé par un engagement bien net : « Le réseau passe avant tout ». « Nous continuerons à développer et consolider notre réseau sur le plan géographique, pour être en mesure d'offrir des services à nos clients en Europe et dans le monde, et remplir notre mission de 'prestataire logistique le plus intégré au monde' », déclare Burkhard Eling.

Dachser et sa nouvelle direction s'inscrivent ainsi dans la continuité de leur histoire. Mais revenons en arrière : concentré tout d'abord sur l'Allemagne et ses plus proches voisins, le réseau de Dachser était alors encore très éloigné d'un concept de réseau européen avec toutes les normes et les caractéristiques de qualité que nous considérons aujourd'hui comme allant de soi. Pour garantir un avenir à l'entreprise sur des marchés en expansion,

nous devons dès les années 1990 établir les conditions requises autant sur le plan physique qu'informationnel.

Des efforts considérables ont été consentis pour assurer l'intégration des processus dans les deux secteurs d'activité « European Logistics » et « Food Logistics ». Pour ce faire, il a fallu une gestion intensive du changement, gestion qui nous a finalement permis de convaincre tous les collaborateurs d'Europe de travailler ensemble au sein d'un réseau unique en son genre et d'en exploiter tous les jours les avantages. Le succès remporté auprès de nos clients européens le confirme. Cette gestion a permis l'instauration d'une culture Dachser transnationale, qui rejaille également sur notre réseau mondial de logistique aérienne et maritime. Cela nous aide à densifier nos réseaux mondiaux et à agir avec toujours plus d'agilité.

Positionné à l'épreuve des crises

Pour la nouvelle équipe de direction également, la disponibilité du réseau et la capacité à le piloter ont toujours constitué une priorité dans le développement de Dachser. Cette robustesse est par ailleurs une condition essentielle pour pouvoir réagir à tout moment à des évolutions imprévues, comme celles qu'a fait naître la récente crise liée au coronavirus. Le maintien de chaînes logistiques essentielles pour l'industrie et les populations, même dans des conditions difficiles, n'est possible que sur des réseaux « vivants » animés par des systèmes bien rodés et des personnes qui savent ce qu'elles font, ce à quoi elles aspirent et ce qu'elles veulent réaliser ensemble.

« Nous voulons avec vigueur et conviction optimiser les avantages pour le client », explique Burkhard Eling. Cette perspective étant pour lui tout à fait dans le propre intérêt de Dachser, il ajoute : « Si nous faisons de nos clients des ambassadeurs de nos prestations, cela se traduit par un succès et des avantages pour toutes les parties concernées. »

La modernisation sur le plan opérationnel est l'un des deux aspects d'une transition réussie. L'autre réside dans la transmission de son sens et de sa logique. Chez Dachser, la triade formée par la stratégie, la structure et la culture est essentielle pour retenir et fidéliser nos cadres et collaborateurs dans l'entreprise. Les points de repère de tout changement sont les valeurs clés de Dachser : esprit entrepreneurial et courage d'innover, responsabilité d'intégration, durabilité, loyauté et engagement, intégrité et sincérité, ouverture sur le monde et respect. L'engagement envers ces valeurs crée à tous les niveaux et à tout moment la clarté et l'orientation nécessaires à nos cadres et collaborateurs dans leurs actions quotidiennes. Cela signifie deux choses pour la nouvelle équipe de direction : pérenniser la confiance en Dachser et continuer à la rechercher. →

Chez Dachser, chaque responsable est non seulement appelé à prendre ses propres décisions opérationnelles, mais aussi à participer à une réflexion commune sur l'ensemble de l'entreprise et à communiquer sur ce sujet – en accord avec la valeur de « responsabilité d'intégration » du groupe. L'objectif fondamental pour Dachser est toujours d'anticiper les défis, d'innover et pas seulement se contenter de réagir.

Des valeurs présentes dans le monde entier

En s'engageant à respecter ses valeurs, mais aussi en vivant en pleine conscience et en communiquant à ce sujet de façon proactive tant en interne qu'en externe, Dachser crée les conditions requises pour continuer de se développer de manière « saine ». Cela inclut également la conformité, autrement dit la sensibilisation permanente à des règles de conduite qui s'appuient sur la culture de Dachser et sur des normes éthiques et juridiques de base, valables dans le monde entier. Sous le concept « Integrity in Logistics », ces valeurs et ces normes ont acquis une place déterminante et sont désormais ancrées dans la gestion globale de l'entreprise.

Il est également très important pour le développement futur de Dachser en tant qu'acteur mondial et entreprise citoyenne, que les actionnaires soutiennent cette position, même s'il n'y a plus de membre de la famille à la tête de l'entreprise depuis que Bernhard Simon a quitté ses fonctions opérationnelles pour rejoindre le conseil d'administration. Les actionnaires sont attachés à l'entreprise familiale, ils entretiennent d'étroites relations et sont même fondamentalement prêts à donner la priorité aux intérêts légitimes de l'entreprise dans son ensemble par rapport à leurs intérêts individuels. Pour la nouvelle direction comme pour tous les collaborateurs, c'est un signe fort de confiance et une grande motivation, précisément en cette période de transition.

« En ces temps difficiles, nous avons une responsabilité très importante envers nos collaborateurs, en particulier envers

les jeunes, souligne Burkhard Eling. Faire des membres de la future génération des collaborateurs précieux et motivés pour les garder à long terme, cela est inscrit dans notre culture d'entreprise. Et il est mutuellement bénéfique de pouvoir compter les uns sur les autres à tout moment. » Pour lui, la loyauté caractérise chez Dachser également les relations avec des partenaires de transport de longue date, pour lesquels le logisticien veut assurer la meilleure sécurité possible, notamment par une garantie de commandes et un règlement équitable et rapide.

Le message de la nouvelle équipe de direction est clair : « Nous allons préserver les bons côtés qui rendent Dachser unique. Dans le même temps, avec la confiance et le soutien de la famille propriétaire, nous nous efforcerons d'accroître notre agilité. Cela est particulièrement nécessaire compte tenu de la digitalisation rapide de toutes les industries et de tous les secteurs. Nous pouvons ainsi continuer à progresser sur la voie qui nous permettra de devenir le prestataire logistique le plus intégré au monde. » Dachser s'attaquera par conséquent activement aux grands défis des dix prochaines années : une digitalisation proche du client, le développement durable et la lutte contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. L'objectif ambitieux de Dachser est de maintenir, avec et pour les clients, les chaînes logistiques opérationnelles en permanence et de fournir à tout moment le niveau de qualité élevé habituel. « 'On peut compter sur Dachser' est une maxime que nous souhaitons incarner en toute sincérité », indique Burkhard Eling, ne serait-ce que parce qu'elle est garante de notre avenir dès cette phase de transition.

Andreas Froschmayer

Dachser est bien armé pour affronter les défis du futur



« Les entreprises familiales durent plus longtemps »



Les entreprises familiales se développent souvent plus vite que le marché et s'avèrent, précisément en temps de crise, particulièrement bien préparées pour affronter l'avenir. Hans-Liudger Dienel, historien de la technologie et futurologue de l'Université technique de Berlin, nous explique pourquoi.

Professeur Dienel, de quels avantages les entreprises familiales disposent-elles dans une dynamique de développement avancée ?

Prof. H.-L. Dienel: On a longtemps considéré que les entreprises familiales répondaient à un modèle entrepreneurial dépassé. Comparées aux groupes internationaux et aux sociétés par actions, elles semblaient pour bien des économistes un vestige de l'histoire économique qui finirait un jour par disparaître. Or c'est exactement le contraire qui s'est produit. Les entreprises familiales ont à cœur de se développer et d'innover, et elles s'avèrent, précisément en temps de crise, particulièrement bien préparées pour affronter l'avenir.

Comment cela s'explique-t-il ?

Contrairement aux sociétés par actions par exemple, qui sont principalement guidées par la recherche de profits à court terme, les entreprises familiales, tout comme les fon-

dations, donnent plus la priorité à la tradition, l'identité, l'origine et la pérennité, ainsi qu'à l'indépendance par rapport au marché des capitaux. Elles peuvent ainsi prendre des décisions courageuses et se fixer un cap à long terme, ce qui est particulièrement important en ces temps d'internationalisation et de mondialisation.

Où se situent les risques ?

La phase critique se situe souvent à la transition d'une génération à l'autre. Si elle n'est pas planifiée longtemps à l'avance, selon des règles claires, et réalisée en accord avec la famille, même des entreprises auparavant très florissantes peuvent rapidement périr. L'histoire ne manque pas de cas de ce type. Mais comme le montre Dachser, on voit que cela peut aussi se passer autrement. Ainsi, le débat sur le gouvernement d'entreprise n'était pas encore amorcé en Allemagne, que Dachser avait déjà achevé de moderniser ses structures de gouvernance.

« Les entreprises familiales ont à cœur de se développer et d'innover, et elles s'avèrent, précisément en temps de crise, particulièrement bien préparées pour affronter l'avenir. »

Prof. Hans-Liudger Dienel