

## « LE SIÈGE ANIME, ASSISTE ET CONTRÔLE »

Un séminaire, fin janvier au sud de Paris, a tracé la route du groupe Olano jusqu'en 2012. Un moment charnière en termes de choix de gestion, de priorités environnementales et de gouvernance car le fondateur, Nicolas Olano, transmet des sphères de responsabilité à ses deux enfants.

Les 24 et 25 janvier, le groupe Olano a rassemblé ses cadres pendant deux jours à Rungis. Une quarantaine de personnes, venant de France, d'Espagne, du Portugal, du Maroc..., réunies en séminaire pour connaître le fil rouge du groupe pour les deux prochaines années, avec en point de mire un chiffre d'affaires de 250 M€ en 2012. « *Nous avons exposé notre vision sur deux ans aux cadres et fixé les grandes étapes* », assure le P-dg fondateur, Nicolas Olano (Transporteur de l'Année en 2004), pour qui il y a cohérence à rechercher sans cesse la force d'un groupe sans perdre les avantages d'une PME.

Malgré l'objectif de chiffre d'affaires, le message est clair : 2011 doit permettre un retour à la rentabilité après un exercice 2010 qui a vu le résultat reculer de 2M€. L'objectif est d'atteindre les 3 % net, qui permettent de faire sérieusement du développement opérationnel et du partage avec les salariés. Priorité sera donnée à la maîtrise des coûts. Autre baromètre : diminuer l'endettement qui doit être inférieur à 50 % de la valeur de l'entreprise. La croissance externe passera au second plan en 2011, après le rachat l'an passé du fonds de commerce de FDE (54), spécialiste du surgelé, et la reprise au tribunal de LVE (54), reconnue

dans la distribution de produits carnés. Une prudence que justifie le temps passé à redresser des situations et à corriger les mauvaises habitudes qui pénalisent les entreprises en difficulté. A chaque fois, quand il prend les commandes d'une nouvelle entité, Nicolas Olano fait le même constat. 1) Les sociétés sont peu ou mal gérées. Il n'y a pas de budget, pas d'analyse par lignes, pas de grilles tarifaires cohérentes, ni de conditions générales de vente respectées. 2) Trop de moyens ou de camions sont à disposition. 3) Les entreprises sont repliées sur elles-mêmes, peu disposées à partager et guidées par des œillères. Autant de défauts qu'il faut vite annihiler. « *Nos trois dernières acquisitions, LVE, FDE et STLL, nous ont coûté deux millions de résultats* », assure le dirigeant basque. Une attention toute particulière est portée à l'intégration des entreprises rachetées. L'équipe dirigeante passe par Saint-Jean-de-Luz, deux ou trois jours, pour « absorber » la culture du groupe Olano. « *Le siège anime, assiste et contrôle. Ce sont ses trois missions fondamentales. En général, on rachète un savoir-faire. Ensuite il faut redonner confiance aux équipes...* ».

Nicolas Olano confesse qu'il a toujours une dizaine de dossiers à l'étude. « *Nos dernières*

*acquisitions nous ont permis de renforcer notre filière des produits carnés, afin d'étoffer notre réseau national, et nos positions dans le surgelé, également au plan national. Nous faisons comme nos clients, nous devons nous regrouper et structurer sans cesse nos filières* », assure Nicolas Olano.

### CENTRE EUROPÉEN À WISSOUS

Dans l'immédiat, le groupe prépare l'ouverture à Wissous (91) de son centre de massification européen. A inaugurer en juin, le nouveau site, représentant un investissement de 10 M€, est destiné aux produits carnés, à ceux de la mer et aux surgelés. Pour ces derniers, la capacité sera de 14 000 palettes et de 70 000 m<sup>3</sup>. « *Paris va devenir notre centre*

Le centre d'affaires, à Saint-Jean-de-Luz (le long de l'A63), aux couleurs historiques. Cette « tour de contrôle », à l'architecte atypique, abrite Ol@si, structure interne dédiée aux systèmes d'informations, transport et logistique.



*commercial* », reconnaît le dirigeant basque. Un autre investissement (de 3 M€) est en vue à Saint-Martin-de-Crau (13), en mai. Il sera dédié aux produits carnés, sur 2 000 m<sup>2</sup>. Dans une logique offensive, Olano a revisité l'organisation de la force commerciale, en janvier. Des binômes ont été instaurés par filière, soit quatre équipes de deux personnes ; plus deux responsables « grands comptes » ; deux au commerce stratégique et 18 technico-commerciaux. Soit une trentaine de personnes à pied d'œuvre. « *Nos clients ont besoin de partager la technicité du métier et notre connaissance des process* », assure le dirigeant. Cette réorganisation respecte deux approches : le commerce de proximité et la mutualisation « grands comptes ». Aujourd'hui, le portefeuille de 2 600 clients est réparti entre industriels (70 %) et GMS + RHF (30 %). Les poids moyens traités sont de 12/13t dans le surgelé et 20t dans la viande.

### ÉVOLUTION DU CAPITAL

Le séminaire de Rungis, fin janvier, a aussi été l'occasion d'affirmer une nouvelle gouvernance. Nicolas Olano a engagé un processus d'intégration et de partage, avec une nouvelle répartition des responsabilités. Les rôles ont été répartis. Jean-Michel (33 ans), directeur général, a en charge les grands comptes, les affaires juridiques, l'exploitation, l'immobilier, les relations avec les four-

nisseurs, la gestion du parc roulant, les appels d'offres et la stratégie commerciale « en passerelle » avec son père. A ses côtés, Sandra (38 ans) se concentre sur les relations publiques et institutionnelles, le développement durable, les questions sociétales... Cette organisation à trois têtes permet à Nicolas Olano (bientôt 60 ans) de « *prendre de la hauteur* » et de « *projeter le groupe dans le futur* ». C'est aussi du temps de dégagé pour l'UNTE, qu'il copréside (avec Philippe Antoine) depuis novembre 2007.

Le partage des responsabilités est associé à une nouvelle répartition des parts au capital. Les deux enfants vont prendre la majorité. « *C'est la suite logique dans une structure familiale* », justifie Nicolas Olano, non sans penser à la troisième génération des cinq petits-enfants. Le fondateur prépare ainsi le futur du groupe, créé en 1975 et solide en son socle. Contrairement à d'autres dirigeants que ne savent ou ne veulent passer le relais, il a réussi à fédérer ses enfants, ce qui garantit la continuité de PME familiale. Nicolas Olano : « *J'ai fait en sorte de leur donner le goût et la passion du métier. Ils ont su prendre le pouvoir* ». Il reconnaît à Jean-Michel le fait d'être exigeant avec lui-même et la « *puissance du commandement* », et à Sandra une capacité à incarner des valeurs fortes qui portent le groupe depuis l'origine. Parmi elles, il y a la communication interne et externe.

- **Chiffre d'affaires : 190 M€** (dont 40 % à l'international)
- **Parc : 650** moteurs
- **Froid négatif : 625 000 m<sup>3</sup>** et **125 000** palettes
- **Froid positif : 165 000 m<sup>3</sup>**
- **Logistique : 17** plateformes en Europe
- **Commission de transport : 11** centres de production

Olano ne s'est jamais caché. « *On fait ce qu'on dit et on dit ce qu'on fait* », rappelle le fondateur, qui ne dédaigne pas une forme de transparence quand il y a la confiance.

#### INFORMATIQUE ET « GESTRACKING »

Dans les faits, les deux jeunes dirigeants impriment leur marque. Jean-Michel Olano a entrepris de renforcer et de « moderniser » l'architecture informatique de l'ensemble. Un nouvel outil de géolocalisation (le « gestracking »), sur mesure, avec une licence Google, est en cours de déploiement, intégré directement au TMS (système « open »). Un boîtier évolutif permet d'agrèger une foule de données : sociales, d'exploitation, itinéraires et positionnement, mécaniques... « *Nous pouvons en permanence réutiliser les informations et obtenir des historiques très précis*, souligne le Dg. *La faiblesse de nos marges nous oblige à être très vigilants. Dès que ça dérape, ça plonge ! Le résultat est immédiatement impacté...* ».

Démarrée en mai 2009, la migration de cette informatique est le gros chantier du moment. Jean-Michel Olano peut compter sur une DSI de sept personnes pour mener à bien les projets, transport et logistique, associée à un éditeur, l'espagnol Gestrans. « *Nos clients sont exigeants. Nous le sommes aussi. Tout nous pousse à rechercher en permanence la taille critique* ». En extranet, les clients profitent aussi de cette densité d'informations.

Dans le plan de transport national et international, le groupe exploite 650 moteurs et 450 sous-traitants réguliers. « *On ne court pas après la carte grise* », note Jean-Michel Olano. Le groupe enregistre 700 affrètements par semaine et vise le millier d'unités en 2012. La maîtrise des moyens doit permettre de descendre à une consommation moyenne de 32 litres aux 100 km, contre 34 litres aujourd'hui, et le taux de kilomètres à vide de 14 % à 12 % (pour un parc qui roule au total plus de 62 millions de km par an). Pour Sandra Olano, l'enjeu est de matérialiser ces engagements sous la bannière de la croissance durable. En 2010, le groupe a signé la Charte CO<sub>2</sub> avec l'Ademe. En 2011, il a adhéré aux normes IFS, dans le domaine alimentaire. Pour toucher aux buts, équité sociale et promotion interne demeurent le leitmotiv. ●



La flotte de véhicules est en majorité constituée de Scania, Volvo, Daf et Mercedes (âge moyen global de 37 mois) et, pour les semi-remorques, de Lamberet et Chereau (à 50/50), équipées de groupes frigorifiques Thermo King et Carrier. Le rythme de renouvellement est de 100 tracteurs et de 100 semi-remorques par an. « Notre schéma est d'être propriétaire du parc », assure Jean-Michel Olano.

### MARÉE BASSE

Métier historique chez Olano, les produits de la marée représentent pour lui un volume de 230 000 tonnes par an, dans l'Hexagone, en Espagne, au Portugal et en Italie.

Ce qui génère un revenu avoisinant les 40 M€. Sur ce segment de marché, où les circuits logistiques sont plus longs que dans l'agroalimentaire, les volumes stagnent. Il ne demeure que quelques spécialistes, de moins en moins nombreux.

Parmi eux, on retrouve Olano, Bring (62), Griffant (29), Express Marée (11), Tradimar (STEF-TFE), Delanchy (56)...