



# Michel Sarrat

Président-directeur général de **GT** Location

## « J'anticipe des négociations »

Le PDG du groupe GT Location, spécialisé dans la mise à disposition de poids lourds, donne sa perception des relations commerciales constructives fondées sur le long terme et une négociation technique intégrant l'optimisation des flux logistiques.

Propos recueillis par Guillaume Trécan

### Comment envisagez-vous la conjoncture économique à venir en 2012 ?

Pour 2012, je suis moins inquiet du niveau d'activité que de la pression que nous subissons sur nos prix. Traditionnellement, nous négocions avec nos clients en janvier et février et j'anticipe des négociations très difficiles. Nos clients sont, eux-mêmes,

sous tension. Leur poste transport distribution augmente avec le prix du gasoil, alors qu'ils n'arrivent pas à faire passer des augmentations de prix de vente aussi vite.

### Quelle marge de négociation vous apporte la qualité du dialogue avec vos clients ?

C'est variable. Avec des clients qui s'inscrivent sur le long terme – je pense particulièrement à des clients industriels, comme Michelin – la négociation est sérieuse, mais il y a de part et d'autre la volonté d'aboutir et, si nous apportons une prestation sérieuse, de continuer à travailler ensemble dans la durée. En revanche, chez certains – notamment dans le secteur du BTP, où nous travaillons avec plusieurs producteurs de béton – les méthodes d'achats sont encore un peu archaïques.

### Considérez-vous que les acheteurs, placés en face de vos commerciaux, sont suffisamment professionnels ?

L'environnement économique actuel est dur pour tout le monde et nos interlocuteurs acheteurs ont des objectifs extrêmement serrés, ils mettent donc une très forte pression sur nous. C'est aussi dans ces moments difficiles que l'on voit qui sont les vrais professionnels responsables, et ceux qui tiennent un discours du type « à prendre ou à laisser ». Certains acheteurs viennent uniquement pour faire un coup. Mes confrères trans-

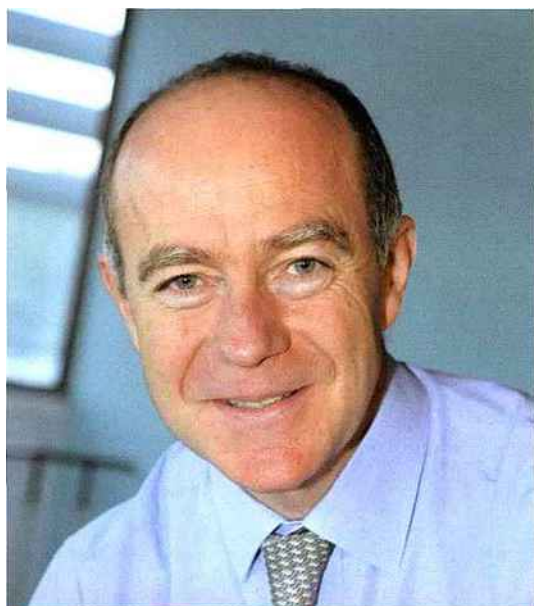
porteurs ou messagers le subissent particulièrement. C'est ce que nous appelons des « acheteurs tableau Excel ». Leur objectif est de tout faire entrer sur un tableau – ils n'y introduisent, bien sûr, que les tarifs et éventuellement les volumes. C'est une vision très réductrice de la relation d'affaires. Lorsque nous rencontrons cette attitude en prospection, il nous arrive de renoncer à participer à l'appel d'offres. Si l'on aboutit, il y a toujours le risque que cela se fasse sur des bases qui ne seront pas saines dans le temps.

### Qu'attendez-vous comme compétences de la part des acheteurs de vos clients ?

Pour distribuer leurs produits, nous nous efforçons d'apporter des solutions globales. Leurs acheteurs doivent donc être capables de prendre en compte les contraintes techniques et opérationnelles liées à la prestation pour conserver son niveau de fiabilité lorsqu'ils cherchent à baisser son prix. Cela nécessite des compétences techniques. Si l'on prend l'exemple de la distribution de produits alimentaires, l'acheteur doit avoir assez de technicité pour comprendre ce qui conditionne la sécurité alimentaire des produits dans leur transport.

### Au sein de votre groupe, comment est organisée la fonction achats ?

Inhérents au service technique, nos principaux postes d'achats sont



#### Michel Sarrat

(55 ans, ESC Bordeaux EMBA HEC) est président-directeur général de GT Location depuis 2000, après en avoir pris la direction générale 14 ans plus tôt. Avec son frère aîné, Éric, il a repris la suite de leur grand-père, Gaston Torchery, qui fonda l'entreprise après la Seconde Guerre mondiale. Michel Sarrat est également membre du bureau du MEDEF Gironde.

# très difficiles »

gérés, chacun, par un directeur assisté de quatre personnes. Il s'agit des achats d'investissement, de carburant et de maintenance des véhicules. Nous avons une très faible marge de négociation sur le carburant, et nous avons donc beaucoup plus intérêt à essayer de consommer le moins possible, ce qui représente un potentiel de gain énorme. La problématique achats est beaucoup plus complexe au niveau des dépenses de maintenance : il faut, non seulement, mener à bien une négociation avec les constructeurs, mais aussi effectuer un travail en interne pour optimiser le temps d'immobilisation des véhicules. Enfin, l'achat d'investissement est éminemment technique. Nous devons acheter au meilleur coût le camion le mieux adapté à ce que nous demande le client, et qui nous permette de réaliser la prestation de la manière la moins coûteuse pour nous. Cela nous impose de passer beaucoup de temps sur la définition technique du véhicule.

## Quels moyens pouvez-vous proposer pour baisser le coût de vos prestations sans trop attaquer vos marges ?

Nous nous efforçons, autant que possible, d'aider nos clients à optimiser les moyens mis à leur disposition. Le prix d'une heure par conducteur étant très élevé, si nous arrivons à aménager le temps de travail pour mettre à la route un véhicule de moins, c'est bien une économie pour nos clients. Nous pourrions penser qu'à court terme, cela nous pénalise, mais nous préférons fournir seize conducteurs à un prix correct, que dix-sept à un prix rogné.

## Quelles solutions concrètes proposez-vous ?

Nous avons un logiciel d'optimisation des tournées qui nous permet de remettre à plat l'utilisation des véhicules par nos clients afin de diminuer le nombre de kilomètres utilisés. En région parisienne, par exemple, nous avons aussi augmenté le travail en heure de nuit pour que le conducteur passe moins de temps à faire sa distribution et consomme moins de carburant, son véhicule n'étant pas pris dans les encombrements. Mais avec nos clients les plus anciens, le gain marginal est faible. La seule variable est alors le tarif.

## Vos clients acceptent-ils de remettre en question leur manière de faire ?

Là encore, cela dépend des clients. Si l'on reprend l'exemple de Michelin, avec lequel nous avons une activité importante, cela fait partie de notre plan de progrès. Ils nous demandent d'apporter cet aiguillon régulier d'optimisation et nous devons proposer en permanence des améliorations, quitte, parfois, à modifier les horaires de livraison. Nous avons le même type de demande avec un client du secteur de la restauration en région parisienne, ou encore avec le groupe Point P, très pointu dans son organisation.

## Quels sont vos objectifs en termes de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ?

En 2007, nous avons été parmi les six premières entreprises à signer la charte Ademe sur une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> entre 2008 et 2010. En 2012, nous signerons un nouveau plan triennal, car c'est un très bon stimulant. Cela passe par la réduction de la vitesse des véhicules en dessous des 90 kilomètres-heure

réglementaires, des formations à l'éco-conduite, ainsi que le choix de véhicules émettant moins de CO<sub>2</sub>, et donc moins polluants.

## Mesurez-vous le bénéfice de cet engagement ?

Du fait de la grande diversité des camions de notre flotte, il nous est difficile de mesurer à la fois l'amélioration de notre bilan CO<sub>2</sub> et d'identifier les causes. Nous pouvons comparer des camions de distribution de matériaux, mais le faire avec un camion frigorifique n'a pas de sens, de même que comparer un camion qui fait de la route avec un camion urbain. Nous avons donc défini avec l'Ademe cinq catégories pour lesquelles nous savons mesurer l'évolution de nos émissions. Quoi qu'il en soit, je suis convaincu qu'il est bon pour l'entreprise de s'engager dans des mouvements comme celui-ci, ne serait-ce qu'en termes d'image.

## Quel est votre regard sur les nouvelles motorisations ?

Nous suivons avec beaucoup d'intérêt leur évolution, car une bonne partie de l'activité de GT Location est urbaine ou périurbaine. À titre d'expérimentation, nous avons, depuis cinq ans, des véhicules qui roulent au GNV (gaz naturel pour véhicule) sur Paris pour Monoprix, et nous allons bientôt expérimenter un véhicule hybride. Nous devons tenter l'expérience si nous ne voulons pas prendre de retard, d'autant que certains clients nous le demandent. Mais il faut raison garder, car un véhicule hybride, comme un véhicule au GNV, représente un coût d'investissement à peu près une fois et demi plus élevé. Et dans la période de turbulences dans laquelle nous sommes, les critères économiques passent avant tout. ■