

RAPPORT ANNUEL 2019/20

LA CONFIANCE EN PARTAGE



LA CONFIANCE EN PARTAGE

- P. 06 Covid-19 : le rôle vital de la supply chain
- P. 08 Chiffres-clés 2019/20
- P. 10 Faits marquants
- P. 13 Grandir en restant fidèles à nous-mêmes
- P. 14 Le conseil d'administration
- P. 16 Le comité exécutif
- P. 18 Des forces et une stratégie solides pour préparer demain
- P. 22 Transport : offrir réactivité et anticipation



36

CULTIVER créativité et professionnalisme

- P. 38 Innover pour les clients et les équipes
- P. 40 Mieux piloter les équipes, pour atteindre de nouveaux objectifs
- P. 44 Adapter les outils et les organisations



24

DÉVELOPPER une présence internationale ciblée

- P. 26 France
- P. 27 Espagne et Italie
- P. 28 Ukraine
- P. 29 Europe centrale
- P. 30 Russie
- P. 31 Roumanie
- P. 32 Inde
- P. 33 Chine et Vietnam
- P. 34 Brésil



46

ANTICIPER les tendances du marché

- P. 48 Répondre aux besoins
de chaque métier



INVENTER ensemble une supply chain durable

- P. 54 Faire bouger les standards
- P. 58 FM Foundation continue
de se développer

52

CITYlog
Urban & eco-friendly logistics



59 INFORMATIONS FINANCIÈRES

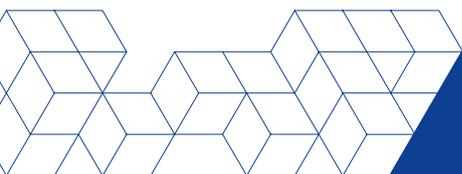
La confiance en partage



→ **Acteur majeur de la supply chain**, FM Logistic poursuit sa croissance internationale, avec un chiffre d'affaires supérieur à **1,43 milliard d'euros pour l'exercice 2019/20**. Son activité se déploie dans 14 pays sur 3 continents. Reconnue pour la qualité de son offre, notamment dans la logistique des produits de grande consommation, FM Logistic aide ses clients à répondre aux besoins de leurs propres clients en misant sur **l'omnicanalité et la digitalisation**. Attentive à son

900

clients dans des secteurs allant de l'alimentaire à la santé



écosystème, **l'entreprise s'investit fortement dans le développement durable**, vise continuellement à renforcer la sécurité au travail et à réduire son empreinte environnementale. Son statut d'entreprise familiale indépendante lui donne à la fois les moyens de construire sur le long terme et de se montrer réactive. **De grandes entreprises internationales, dans des secteurs allant de l'alimentaire à la santé,** font confiance à sa démarche et à sa capacité de s'engager à leurs côtés, en toutes circonstances. /

COVID-19 : UNE CRISE SANITAIRE
ET ÉCONOMIQUE SANS PRÉCÉDENT

Le rôle vital de la supply chain

→ La crise de la Covid-19 bouleverse nos certitudes. Impossible de prédire son intensité et sa durée. Un fait reste acquis cependant : la logistique a confirmé son rôle dans l'approvisionnement des populations et le fonctionnement de l'économie.

2019/20 : de solides résultats, mais des perspectives encore incertaines

La crise du coronavirus a eu un impact limité sur les résultats 2019/20 de FM Logistic. Elle affecte cependant l'activité du début de l'année fiscale en cours. Le chiffre d'affaires a ainsi reculé d'environ 9 % en avril 2020 par rapport à la même période de l'année précédente.

Cette moyenne masque toutefois des disparités entre les pays, métiers et secteurs clients. Si la demande est restée globalement forte dans l'alimentaire, l'hygiène, la santé et la logistique e-commerce, elle a baissé dans la cosmétique et le transport international. Plusieurs clients remettent des projets à plus tard. Les mesures sanitaires augmentent les coûts opérationnels. L'impact de la crise sur la totalité de l'exercice dépendra de sa durée. FM Logistic ne publie donc pas de prévisions de résultats pour 2020/21.



Une gestion volontariste de la crise

Présente en Chine, FM Logistic s'est rapidement mobilisée pour faire face à la pandémie. Trois priorités ont guidé ses actions : protéger ses collaborateurs (cf. encadré ci-dessous), organiser la poursuite de ses activités essentielles, préserver et consolider sa trésorerie. À défaut d'avoir toutes les réponses, l'entreprise a privilégié l'écoute et la transparence. La communication constante avec ses équipes, ses clients, ses partenaires et médecins référents a permis de préserver un climat de confiance. L'habitude du télétravail et celle des briefs quotidiens avec les équipes de terrain ont été précieuses.

Les ressources pour rebondir

FM Logistic prépare avec ses clients des scénarios de sortie progressive de crise. Elle dispose d'atouts rassurants : une trésorerie satisfaisante ; un portefeuille de clients diversifié, dominé par le FMCG et la distribution ; son savoir-faire e-commerce ; des sites multi-clients facilitant la réallocation des équipes ; une activité surtout domestique. S'y ajoute la vision à long terme d'un actionariat familial stable. ●



CELA N'AURAIT PAS ÉTÉ POSSIBLE SANS EUX

C'est par leur engagement personnel que les collaborateurs de FM Logistic ont rendu possible la poursuite de l'activité. De la Russie à la France, ils ont fait face à une explosion des commandes e-commerce allant jusqu'à 500 %. En Roumanie, FM Logistic a gracieusement empaqueté 20 000 produits d'hygiène offerts par Yves Rocher aux personnels soignants. En Inde, le site de Pune a aidé Atlas Copco à fournir des gaz médicaux à l'hôpital Sassoon. Partout, les opérateurs, caristes et chauffeurs ont travaillé pour éviter les ruptures d'approvisionnement. Pour sa contribution, FM Logistic a reçu les remerciements de clients tels que Unilever ou Colgate. C'est à ses collaborateurs qu'ils reviennent.

Nous avons reçu de très nombreux et touchants témoignages de confiance et remerciements, que nous sommes fiers de partager ici avec vous.

À SITUATION EXCEPTIONNELLE, RÉPONSE EXCEPTIONNELLE

Au moment de terminer ce rapport, la Covid-19 a, selon les chiffres de l'OMS, infecté 7 millions de personnes et fait 400 000 victimes. À partir de février 2020, FM Logistic a pris, conformément aux consignes des autorités sanitaires, des mesures rigoureuses pour protéger ses équipes : rappel constant des gestes barrières, contrôle de température, télétravail, mesures de distanciation et distribution de masques. Les cellules de crise ont tiré parti de l'expérience acquise à Wuhan puis en Italie pour déployer les actions requises. La solidarité entre entités pays a joué à plein pour se procurer des matériels de protection individuelle.

Obrigado pelo seu Trabalho!
Tiaetodos da FMLogistic



La confiance en partage

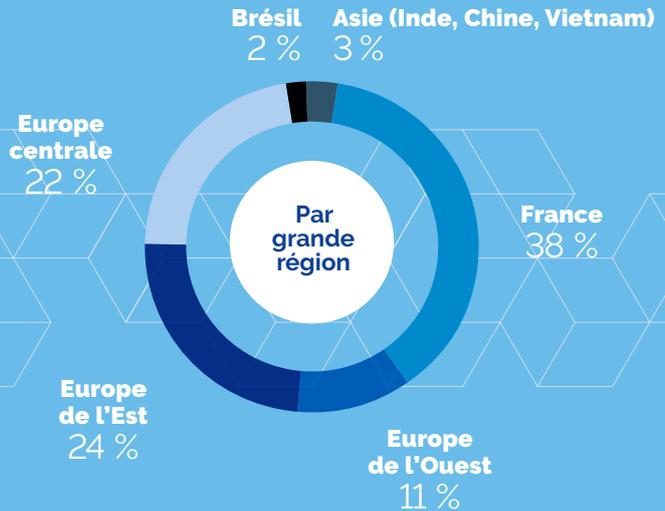
DONNÉES FINANCIÈRES PRINCIPALES

Chiffre d'affaires (en M€)

Variation hors effets de change : +8 %
Effets de change : +13 millions d'euros



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



RESSOURCES HUMAINES

Effectifs (nombre d'ETP moyen sur l'exercice, temporaires inclus)
2019/20



57,5 %
hommes



42,5 %
femmes

EBIT (en M€)

Résultat avant intérêts et impôts
Effets de change : +1 million d'euros

Montant des nouveaux
contrats signés pendant
l'exercice (en M€)



150

Copacking
10%

Transport
36%

Par
activité

Entreposage
et manutention
54%

Santé
3%

Industrie
22%

FMCG
29%

Par
secteur

Parfum
& beauté
19%

Distribution
27%

DÉVELOPPEMENT DURABLE

12

plateformes logistiques
certifiées LEED* et HQE**

* Leadership in Energy and Environmental Design
** Haute qualité environnementale

100%

d'éclairage LED sur toutes
les nouvelles constructions

INNOVATION

FM LOGISTIC RÉCOMPENSÉE POUR SON PROJET DE PRODUCTION D'HYDROGÈNE

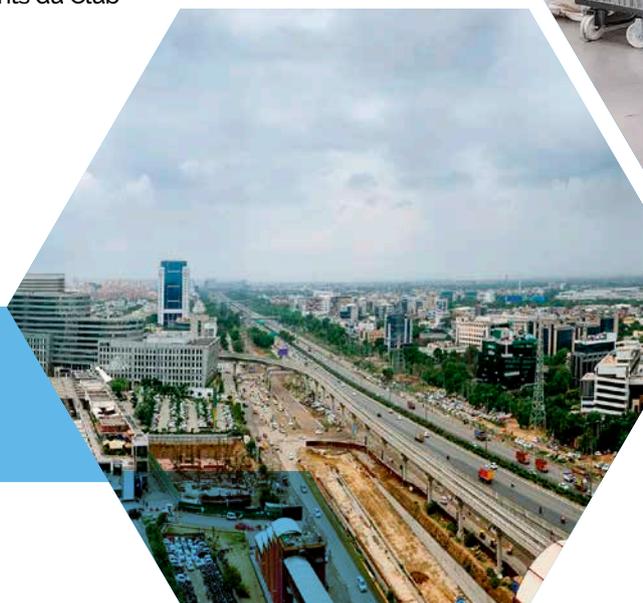
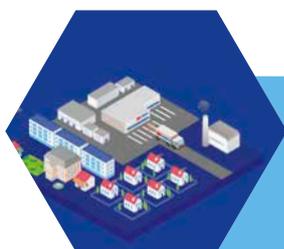
FM Logistic et NG Concept poursuivent la pose de panneaux solaires sur leurs nouveaux entrepôts comme à Illescas, en Espagne, et bientôt en Inde et au Vietnam, en vue d'une autosuffisance énergétique. Les deux sociétés sœurs prévoient d'utiliser ces panneaux pour produire de l'hydrogène « vert ». Concrètement, l'énergie solaire fournie par les panneaux sera utilisée pour produire de l'hydrogène par électrolyse de l'eau. L'objectif est d'utiliser cet hydrogène pour alimenter des chariots de manutention, et, à terme, des véhicules de livraison. Les éventuels surplus pourraient même être proposés à des acteurs externes. Ce projet a été lauréat 2019 de l'appel à projets innovants du Club Demeter en France.



RAPPORT D'IMPACT

Une boussole précise pour guider les clients

FM Logistic a publié en novembre 2019 son premier rapport d'impact. La publication, digitale, est destinée à faire connaître aux clients, en toute transparence, l'avancée de sa démarche durable. On y trouve une batterie d'indicateurs mesurant l'incidence positive et négative des activités de l'entreprise en matière sociétale et environnementale : émissions de gaz à effet de serre, pollution de l'air, santé, emploi, formation. Les données sont présentées de façon interactive et visuelle. Des informations spécifiques à chaque client peuvent être fournies sur demande.



DÉVELOPPEMENT

Inde et Vietnam : les plateformes sortent de terre

L'Inde et le Vietnam sont les deux derniers pays où FM Logistic s'est implantée. La croissance économique y est rapide et le potentiel de développement important. Les investissements de FM Logistic sur place répondent à la demande de services et d'immobilier logistiques plus sophistiqués, tirée par le e-commerce et la consommation intérieure. C'est chose faite en Inde : la plateforme multi-clients de Mumbai et celle de Delhi, inaugurée en avril 2019, sont en activité. Non loin de là, Batilogistic et NG concept bâtissent une troisième unité, de 65 000 m², à Jahijjar. Le Vietnam s'équipe lui aussi : un site de 52 000 m² est en cours de construction à Bac Ninh, près de Hanoï, dont une 1^{re} tranche de 21 000 m² a été livrée en avril 2020.



RÉSILIENCE

PRÉPARER L'APRÈS COVID AVEC CONFIANCE

Avec ses six plateformes logistiques en Chine, FM Logistic a été concernée par l'irruption de la Covid 19

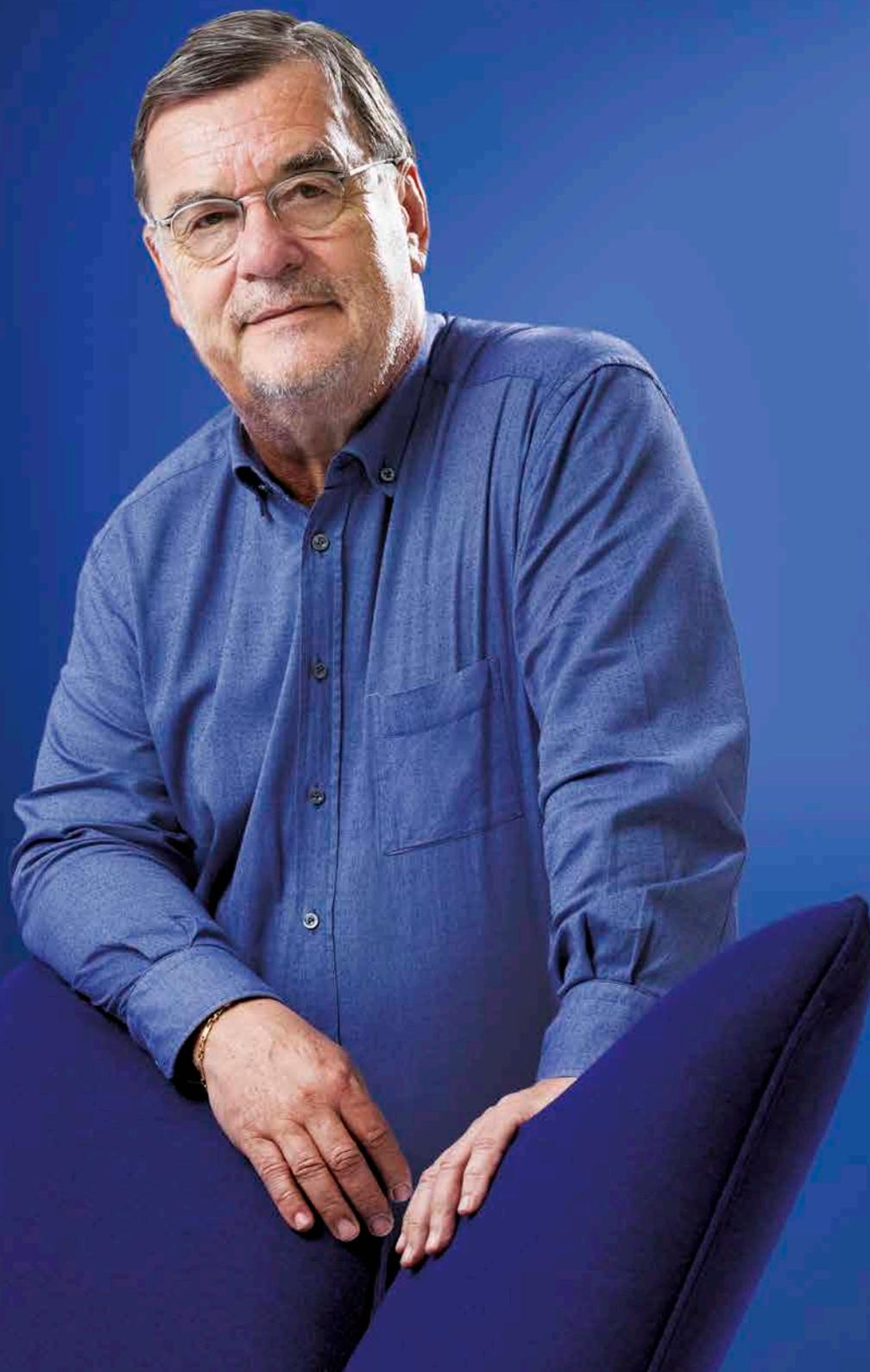
dès janvier 2020. L'entreprise a rapidement pris, dans le respect des consignes gouvernementales, des mesures sanitaires drastiques pour protéger ses collaborateurs sur trois continents : respect des gestes barrières et de distanciation, contrôle de température et distribution de masques, télétravail et restriction des déplacements. Elle a également privilégié le dialogue constant avec ses collaborateurs. Ces actions précoces ont permis d'assurer la continuité des services essentiels. Grâce à la mobilisation exceptionnelle des équipes FM Logistic, la plupart de ses entrepôts et centres de distribution sont demeurés ouverts pour contribuer, aux côtés des clients, à l'approvisionnement des populations. Malgré les bouleversements causés par cette situation inédite, FM Logistic a su démontrer sa résilience. Sa gestion financière prudente, son portefeuille clients équilibré, sa maîtrise de la logistique e-commerce et des produits de grande consommation sont autant d'atouts pour préparer l'avenir avec confiance.

FORMATIONS

Une première promotion issue des OPEX

FM Logistic intègre chaque année de nouveaux collaborateurs pour accompagner son développement. Tous doivent être rapidement en mesure d'offrir, où qu'ils se trouvent, la qualité de service attendue des clients. L'entreprise déploie donc un nouveau programme de formation dit OPEX (operational excellence) qui vise à appliquer dans ses 14 pays les mêmes standards opérationnels. Le premier programme mis en place en 2019 concerne l'entrepôt. Les pratiques, gestes et processus optimaux de cette prestation ont été définis pour tous les postes. Ils ont été acquis par une centaine de formateurs internes de tous les pays, qui déploieront à leur tour le programme dans tous les sites en 2020.

JEAN-CLAUDE MICHEL,
président du conseil d'administration
de FM Logistic



ÉDITORIAL

GRANDIR EN RESTANT FIDÈLES À NOUS-MÊMES

→ FM Logistic creuse son sillon. Avec rigueur et créativité, écoute et résilience. La stratégie poursuivie depuis deux ans s'avère gagnante, l'amélioration des résultats en témoigne. Il s'agit désormais de confirmer ces succès, en dépit du choc sanitaire et de la récession annoncée.

Des résultats tangibles

Les résultats de l'exercice clos en mars 2020 me donnent confiance. La rentabilité s'est redressée comme annoncé. Le chiffre d'affaires a augmenté à un rythme mieux contrôlé. Cela traduit la réussite du plan Focus, notre programme d'amélioration de la performance, dont le premier mérite est d'appeler chacun à se concentrer sur les fondamentaux : la proximité avec les clients, l'exigence d'excellence opérationnelle, l'investissement dans les ressources humaines.

Nous avons aussi renforcé le comité exécutif avec Xavier Prévost et Béatrice Ogée qui portent la voix des clients et ont été mandatés pour renforcer l'innovation au service de l'offre, un domaine clé.

Accélérer la transformation

La direction est claire. Il faut poursuivre le plan Focus et tirer pleinement parti des avancées réalisées de manière encore dispersée. Qu'elle concerne l'offre ou les technologies, l'innovation doit passer plus rapidement du stade des tests à celui du déploiement international. En Chine, en Russie, en France, pour ne citer que trois pays, nous avons mis en œuvre de nouvelles solutions d'automatisation qui permettent d'améliorer à la fois la productivité et les conditions de travail. Nos équipes travaillent en parallèle sur la formalisation des processus et l'industrialisation des bonnes pratiques. Cet effort doit se poursuivre. Mieux faire valoir l'expertise de FM Logistic dans l'e-commerce et l'omnicanalité est une autre priorité.

L'entreprise est de plus en plus reconnue dans ce domaine, comme en témoigne la signature de contrats emblématiques, mais beaucoup reste encore à faire.

Un acteur stable dans un marché perturbé

Faisant brutalement irruption début 2020, la pandémie de la Covid-19 représente une épreuve majeure. Pour les soignants et les populations, pour l'économie aussi. Plusieurs de nos clients industriels ou distribu-

teurs ont dû suspendre leurs activités, tandis que ceux des secteurs alimentaire et de l'hygiène-santé requièrent des besoins logistiques décuplés. En donnant d'emblée la priorité à la santé de nos collaborateurs, nous avons été mieux armés pour remplir notre mission d'approvisionnement aux côtés de nos clients. À cette heure, il est impossible de mesurer l'impact de cette crise sur l'exercice 2020/21. Gageons que FM Logistic saura y faire face avec le sens des responsabilités qui l'anime depuis toujours. Nous ne manquons pas d'atouts : de

formidables équipes, la confiance de grands clients, un portefeuille d'activités équilibré, où prédominent les secteurs de l'alimentation et de la grande consommation. Notre situation financière est fondamentalement saine. Dans cette période de redistribution des cartes, l'indépendance de FM Logistic, la stabilité de son management et la vision à long terme de son actionnariat familial sont autant de facteurs de stabilité. ●

« Notre métier évolue, notre paysage concurrentiel bouge : il est essentiel à mes yeux que notre entreprise se transforme sans perdre son âme. »

JEAN-CLAUDE MICHEL,
président du conseil
d'administration de FM Logistic

Les choix d'organisation et la validation de la stratégie



→ Huit administrateurs, pour moitié indépendants et pour moitié familiaux, président aux destinées de FM Logistic. Une équipe resserrée, qui connaît parfaitement l'entreprise et travaille étroitement avec le comité exécutif.

Claude Faure
COFONDATEUR ET
PRÉSIDENT D'HONNEUR
FM GROUP



Gilles Faure
ADMINISTRATEUR FAMILIAL
Président-directeur général
de Batilogistic



Olivier Faure
ADMINISTRATEUR
FAMILIAL
CEO FM Holding
Corporate



Marie-Laure Faure
ADMINISTRATRICE FAMILIALE
Présidente du conseil de gérance
de FM Group, présidente de FM Family



Jean-Claude Michel
PRÉSIDENT, ADMINISTRATEUR
INDÉPENDANT
Fondateur et dirigeant
de Management et Participation.



Monique Zomeno
ADMINISTRATRICE
INDÉPENDANTE
Ancienne vice-présidente RH
du groupe Cephalon Europe



Régis Bello
ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT
Président du comité d'investissement
de Siparex, administrateur de NSC Groupe,
membre du comité de surveillance
de Socomec, président de la Fondation
Université de Strasbourg et conseiller
technique de la Chambre de commerce
et d'industrie Alsace Eurométropole



Vincent Mercier
ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT
Administrateur de Neopost, Sucden,
Altavia Europe, Adie ; président du comité
d'investissement d'Azulis ; membre du comité
stratégique de The Other Store et de Shippeo.

La conduite de la stratégie et du changement

Xavier Prévost
Directeur business solutions
et systèmes d'information

Stéphane Descarpentries
Directeur Asie
et projets stratégiques

Jean-Christophe Machet
Président de FM Logistic

Béatrice Ogée
Directrice commerciale
et marketing

Daniel Ciz
Directeur financier



Cécile Cloarec

Directrice ressources humaines,
communication et développement durable

Vittorio Battaglia

Directeur général transport

Christophe Ménivard

Directeur général Russie
et Europe de l'Est

Yannick Buisson

Directeur général France
et Europe de l'Ouest



« J'ai la conviction que notre modèle d'entreprise et le rôle stratégique de la supply chain placent FM Logistic dans une position privilégiée. L'irruption de la Covid-19 accélère des tendances antérieures qui confortent nos orientations stratégiques : priorité à l'humain, omnicanalité, digitalisation et développement durable. »

JEAN-CHRISTOPHE MACHET,
président de FM Logistic



→ Une vision, un engagement

DES FORCES ET UNE STRATÉGIE SOLIDES POUR PRÉPARER DEMAIN

→ L'exercice 2019/20 a démontré notre capacité de croissance rentable. La crise de la Covid-19 nous contraint certes à tempérer nos ambitions, mais FM Logistic peut compter sur ses forces pour continuer d'accompagner ses clients et collaborateurs.

SOLIDES

J'ai la conviction que notre modèle d'entreprise et le rôle stratégique de la supply chain placent FM Logistic dans une position privilégiée.

L'omnicanal avait déjà souligné le rôle critique de la chaîne logistique. Sans vouloir tout ramener à elle, la crise de la Covid-19 accélère des tendances antérieures qui confortent nos orientations stratégiques : priorité donnée à l'humain, essor de l'e-commerce, revalorisation des circuits courts, aspirations à une consommation plus responsable, digitalisation. En cette période, ce sont justement nos collaborateurs qui font la différence. J'ai une reconnaissance profonde pour leur fidélité. Chacun, à son poste, joue un rôle dans la continuité des services logistiques essentiels à l'approvisionnement. Au-delà de cette mission,

je salue l'entraide qui anime les équipes. Je suis fier d'être à la barre d'une entreprise aussi humaine. J'aime à penser que la réponse sanitaire de FM Logistic à la crise et que nos valeurs de confiance et d'ouverture favorisent un tel engagement. Autre atout : notre identité d'entreprise familiale indépendante, qui desserre la contrainte du court terme et nous donne plus d'agilité. Le Comex a été renforcé en cours d'année et notre situation financière est fondamentalement saine. Notre mix clients, métiers et géographique permet d'amortir les chocs, tout comme le poids de nos activités domestiques. Exclusivement organique, la croissance enregistrée en 2019/20 atteste de la confiance de nos clients. En ce début d'exercice, nous sommes consultés dans le cadre de nouveaux appels d'offres. Je m'en réjouis, et je n'oublie pas que la confiance passe d'abord par le respect de la parole donnée. ...

L'EBIT a progressé de 21 % à 42,5 M€, un gage de fiabilité.

...

Notre engagement est double : premièrement, atteindre l'excellence opérationnelle en consolidant nos bases. C'est l'objet du plan Focus. Il s'accompagne d'un effort d'industrialisation de nos processus afin d'offrir partout une qualité de service homogène à un prix optimisé et, pourquoi pas, des solutions logistiques *as a service*. Deuxièmement, transformer l'entreprise : nous misons sur l'omnicanal, le développement durable, la transformation managériale, l'automatisation et l'international.

FOCUS

Le plan Focus, initié il y a deux ans, porte ses fruits et se poursuit. Il vise une croissance maîtrisée, grâce à une meilleure gestion de la relation clients, au renforcement des fondamentaux métiers et au développement des compétences. En 2019/20, nous avons démarré un grand programme de formation interne baptisé OPEX (pour operational excellence). Conçu et mené par notre université d'entreprise FM University, il a d'abord mis l'accent sur les processus d'entreposage. La montée en compétence de nos collaborateurs se traduit, pour la deuxième année consécutive, par le ralentissement de la progression des effectifs. Avec notre nouvelle suite digitale PEPS, nous voulons améliorer encore la gestion des carrières. À la clé aussi, une meilleure évaluation des coûts d'un projet en amont des démarrages de dossiers clients. La modélisation en cours de nos processus logistiques contribue également à cet objectif.

RESPONSABLES

Nous voulons devenir un choix évident pour nos clients et nos collaborateurs, notamment par notre contribution à une chaîne logistique durable. Renforcer la sécurité au travail était déjà la priorité avant 2020. La dimension sociale de FM Logistic était du reste une préoccupation majeure des fondateurs de l'entreprise. Elle se prolonge aujourd'hui dans l'action de FM Foundation en faveur de l'insertion professionnelle des

jeunes sans formation. Je suis fier de constater que certains de nos managers de plateformes logistiques ont débuté comme caristes ou préparateurs de commandes. Dans le domaine environnemental, deux nouveaux projets phares ont été lancés : la production d'hydrogène à partir de panneaux solaires installés sur nos plateformes et le programme Zéro déchet. À plus court terme, nous nous sommes engagés à réduire de 20 % l'empreinte carbone de nos entrepôts d'ici 2022. Les résultats contenus dans notre rapport d'impact et les appréciations des agences de notation extra-financière témoignent des progrès réalisés. Un troisième volet concerne le développement d'une offre durable, particulièrement dans les domaines de la logistique urbaine, du vrac et de la mutualisation des ressources de transport et d'entreposage (pooling). Il s'agit de remonter dans la chaîne de valeur et d'être ainsi à même de discuter avec nos clients de nouveaux schémas logistiques plus durables.

INVENTIFS

Nous continuons d'investir dans l'innovation avec un double objectif : enrichir l'offre proposée aux clients et faciliter le travail de nos collaborateurs. FM Logistic a par exemple conçu une nouvelle solution pour les industriels et les enseignes de distribution qui vendent des produits en vrac. L'omnicanal reste le grand terrain d'innovation. Il marque un tournant pour de nombreux clients. Cela nous amène à gérer, au sein d'une même plateforme logistique, des palettes, des colis et des unités consommateur, mais aussi à développer de nouveaux services, tels que le dropshipping et la gestion des retours, en nous appuyant sur notre solution de logistique urbaine Citylog. Cette amélioration de l'offre et de l'efficacité opérationnelle repose sur des investissements dans nos systèmes d'information, la data et l'automatisation. L'innovation est aussi mise au service du confort de nos équipes, comme le montrent l'élaboration, avec des chercheurs en biomécanique, de notre propre modèle d'ergosquelette et l'utilisation de la réalité virtuelle pour se former à la sécurité en entrepôt.



« Nous sommes mobilisés aux côtés de nos clients et partenaires pour assurer la continuité des approvisionnements essentiels. » /

OUVERTS

Un autre chantier me tient à cœur, car il repose sur les valeurs de FM Logistic

et particulièrement celle d'ouverture : la transformation managériale. Il faut mobiliser l'intelligence collective. La supply chain est complexe. Aussi, nous ne voulons nous priver d'aucun partenaire extérieur : start-up, géants de la tech, instituts de recherche, fournisseurs de technologies. C'est vrai aussi à l'intérieur de l'entreprise : nos outils collaboratifs dans le cloud nous ont permis de créer des communautés et des équipes projet internationales. Cela nous permet de mieux servir les nombreux clients qui font appel à nous dans plusieurs pays. Notre nouveau CRM – qui nous donne une vision mondiale de nos relations clients – est à ce titre précieux. Il contribue à notre objectif de réenchantement de l'expérience client. Le début de l'exercice 2020/21 reflète les premiers effets de la crise de la Covid-19. Les incertitudes abondent, et nous nous abstenons de publier des prévisions de résultats annuels. Nous avons identifié des scénarios, tout en maintenant les dispositions prises pour protéger nos collaborateurs et accompagner nos clients. Armés de nos solides résultats récents et de nos atouts fondamentaux, nous entamons l'année avec vigilance mais confiance. ●

LA FLEXIBILITÉ POUR ATOUT

Transport : offrir réactivité et anticipation



→ Assurer l'équilibre entre disponibilité, qualité et prix est un challenge quotidien. La satisfaction de clients bien informés et servis, et la marche vers un transport plus durable sont des priorités.

faisabilité, d'autonomie, de coût et de sécurité. Des véhicules électriques, hybrides ou à gaz sont testés dans différents pays, tandis qu'est envisagée à long terme l'utilisation de l'hydrogène. Favoriser l'écoconduite est un autre levier d'action. Une grande attention est aussi portée aux conditions d'accueil des chauffeurs.

Citylogin confirme son succès

La responsabilité environnementale inspire aussi l'offre Citylogin. Dernier maillon de la chaîne, c'est une solution de logistique urbaine complète : les produits sont amenés en camion dans des centres de distribution dans les agglomérations, en vue de livraisons mutualisées par des véhicules légers.

Citylogin répond à la demande des clients et au souci des municipalités de réduire les émissions. En constante expansion, le service est disponible dans près de 30 villes en Europe. FM Logistic envisage d'étendre la portée de Citylogin à la gestion des retours.

La digitalisation, gage d'efficacité et de transparence

La digitalisation du transport permet à FM Logistic et à ses clients de mieux superviser les expéditions, de fluidifier les opérations et d'optimiser le remplissage des véhicules. Elle se traduit d'abord par la dématérialisation des documents de transport. FM Logistic travaille aussi à l'automatisation de l'accueil des chauffeurs au moyen de bornes interactives. Reliées aux quais, elles fournissent l'identité du chauffeur, la provenance et le contenu du camion. Une fois entré sur le parking, le chauffeur reçoit sur son portable l'indication de la porte de déchargement attribuée. Du temps gagné pour tous. ●

L'activité de transport a poursuivi sa croissance en 2019/20 malgré le choc du coronavirus. Le cap des 500 millions d'euros de chiffre d'affaires a été atteint comme prévu.

Agilité et durabilité, facteurs de différenciation

L'essor du e-commerce rend les volumes à traiter plus fluctuants. FM Logistic veut anticiper les besoins de transport et offrir la flexibilité requise pour fournir les capacités adéquates. Cette agilité repose, en interne, sur le renforcement des compétences et le partage constant d'expériences. Répondre aux attentes environnementales passe par l'utilisation d'énergies plus propres. Pragmatique, la démarche consiste à retenir la meilleure solution du moment en termes de

510 M€

chiffres d'affaires

50%

des contrats signés en 2019/20 portent sur le transport

Vietnam

Camion, train, bateau : un transport inter-régional multimodal

1,43

milliard d'euros
de chiffre d'affaires
(+ 8,7 % en 2019/20)

14 pays

sur trois
continents

62 %

du chiffre d'affaires
est réalisé
hors de France

Ressources humaines

27 500

effectifs

FM LOGISTIC
EN 10
CHIFFRES
(2019/20)

57,5 %

d'hommes



42,5 %

de femmes

Transport

510 M€

de chiffre d'affaires

Logistique urbaine

30

villes
européennes
desservies
par Citylogin

Développement durable

20 %

de réduction des émissions
de CO₂ provenant des plate-
formes logistiques : c'est
l'objectif visé pour 2022.

171

plateformes
logistiques



→ *Avancer dans la même direction*

DÉVELOPPER

une présence internationale ciblée et équilibrée. Une même stratégie, déclinée dans 14 pays, s'ajuste aux contextes nationaux et tire parti des opportunités locales. Les mutations du commerce et les aspirations à une consommation plus responsable ouvrent de nombreuses possibilités.





550 M€

de chiffre d'affaires

+7,7 %

de croissance

+300

nouveaux emplois
à temps plein

En France, le chiffre d'affaires en 2019/20 s'est établi à 550 M€. Sa progression de 7,7 % repose sur le gain de nouveaux contrats, principalement dans l'alimentaire, la cosmétique-santé et la distribution, secteurs essentiels à la vie quotidienne, particulièrement

FM Logistic a créé
300 emplois à
temps plein
en France.

France. RENFORCEMENT DE L'OMNICANAL

en temps de crise. Unilever, Saupiquet, Métro et les Laboratoires Expanscience figurent parmi les principales signatures. La logistique omnicanale a tiré l'activité de FM Logistic. L'entreprise a remporté un contrat majeur en région parisienne auprès d'un grand distributeur spécialisé. Elle a aussi enrichi son offre en proposant à des entreprises réalisant des ventes ponctuelles sur le site Veepee (ex-Vente Privée) de gérer pour elles le stockage et l'expédition des produits commandés. Ce soutien à la vente en ligne sans stock (dropshipping) a notamment séduit Bic et Unilever. FM Logistic s'est également renforcée sur le marché de la logistique urbaine, avec la préparation des commandes et les livraisons à domicile réalisées pour Intermarché et Carrefour livré chez vous. Le transport a progressé lui aussi, en franchissant le cap des 100 M€ de chiffre d'affaires. Il vient souvent compléter les services rendus aux

« FM LOGISTIC EST LE SEUL PRESTATAIRE LOGISTIQUE EN FRANCE À DISPOSER DES TROIS CERTIFICATIONS ISO 45001, ISO 90001 ET ISO 50001 POUR TOUS SES SITES. »

clients existants. FM Logistic a accru de 120 000 m² ses capacités d'entreposage. Six sites ont été agrandis. Un entrepôt de 50 000 m² a été repris à Gennevilliers. Un autre est en cours de construction à Mommenheim, en Alsace. L'automatisation des sites se poursuit. Celui de Fauverney a accueilli six nouveaux AGV. Sécurité, santé, environnement : les projets liés au développement durable se sont intensifiés. La solution de conditionnement Lean design & Copack a été enrichie pour mieux soutenir les efforts

d'éco-conception des industriels, dans le cadre du programme Zéro déchet lancé pour l'ensemble du Groupe. FM Logistic a obtenu la certification ISO 50001 (performance énergétique) de ses 30 sites français. Sur le plan des conditions de travail, l'entreprise a fortement réduit (-20 %) le nombre d'accidents du travail et finalisé avec l'UTC un prototype d'ergosquelette appelé à être industrialisé (cf. p. 54-55). FM Logistic a créé 300 emplois à temps plein, portant à 6 520 le nombre de ses collaborateurs en France. ●

MANUEL,
manager gestion
des palettes

NOVI LIGURE
ITALIE



20 %
de croissance
du chiffre d'affaires

31 000 m²
d'entrepôts à Illescas

7
villes desservies
par Cityloggin

Espagne. Cityloggin tire la croissance

FM Logistic a réalisé une belle performance commerciale avec un chiffre d'affaires en hausse de 20 % en dépit d'une croissance espagnole révisée à la baisse. Trois nouveaux contrats ont notamment été remportés : avec le groupe de produits de beauté Coty pour des services d'entreposage et de distribution, l'enseigne de bricolage Bricomart pour de la distribution et l'une des plus grandes marques du e-commerce pour le service Cityloggin. Cette dernière prestation est en forte hausse : sa part a atteint 15 % du chiffre d'affaires en moins de deux ans et elle est aujourd'hui disponible dans sept villes, parmi lesquelles Madrid, Barcelone, Bilbao, Saragosse et Cordoue. Cityloggin s'appuie en Espagne sur une flotte de 500 véhicules conduits par des chauffeurs dédiés à ce service. Très bien placé au cœur du pays, l'entrepôt multi-clients d'Illescas a été étendu de 10 000 m² et une nouvelle extension est envisagée. Il est équipé d'un éclairage led à détection de mouvement et de panneaux solaires, dont l'électricité pourrait servir à produire de l'hydrogène pour alimenter les chariots élévateurs. Le développement durable est l'un des axes prioritaires pour le prochain exercice. ●



ÓSCAR,
cariste
TARRAGONE
ESPAGNE



11 %
de croissance

11 000 m²
d'extension à
Vellezzo Bellini

300
collaborateurs
environ

Italie. Dynamisme dans une conjoncture difficile

En Italie, l'activité a été portée par le succès de la plateforme logistique de Vellezzo Bellini, la montée en régime des contrats signés lors de l'exercice précédent et le gain de nouveaux clients, tels que Spertari (confiserie). Le chiffre d'affaires a progressé de 11 % en dépit d'une économie atone et de la crise sanitaire de la Covid-19. Le secteur alimentaire représente une part importante de l'activité de FM Logistic dans le pays. Son offre de logistique e-commerce s'est étoffée. FM Logistic a créé pour Galbusera un véritable magasin en ligne qu'elle gère sous la marque du client en

traitant toutes les commandes qui y sont réalisées. FM Logistic assure aussi la logistique omnicanale d'Yves Rocher. Cityloggin est désormais disponible dans une dizaine de villes. L'exercice 2020/21 verra le démarrage de deux nouveaux contrats avec Royal Canin et Campari. La plateforme de Vellezzo Bellini, près de Milan, a été en conséquence étendue de 11 000 m². En partenariat avec Il Sole 24 Ore et l'Institut polytechnique de Milan, un rendez-vous annuel a été instauré avec les clients pour construire avec eux une logistique plus durable. ●



900
collaborateurs
environ

/ 2
Taux d'attrition
divisé par 2

17 000m²
supplémentaires
prévus à Dudarkiv



Ukraine. Productivité et rentabilité en hausse

FM Logistic a fortement amélioré sa rentabilité en 2019/20, à la faveur de circonstances économiques favorables conjuguées à des efforts internes. Le PIB de l'Ukraine a connu une croissance de 3 %, les salaires et la consommation ont augmenté, la monnaie s'est appréciée de 10 %. Autant d'éléments qui ont aussi bénéficié à la clientèle. FM Logistic a pour sa part réussi à maîtriser ses coûts, accroître sa productivité et optimiser le remplissage de ses plateformes, récoltant les fruits des contrats signés les deux années précédentes. Les recrutements sont devenus plus aisés, la hausse des salaires et de la monnaie ukrainienne rendant moins attractifs les pays limitrophes. FM Logistic est ainsi parvenue à réduire de moitié le taux d'attrition des effectifs, ce qui a dopé la productivité de l'entreprise. Comme dans d'autres pays, l'accent est mis sur le développement d'une offre de services intégrée. FM Logistic a signé trois beaux contrats

de cette nature, avec Moncler (vêtements), Mayoly-Spindler (laboratoire de dermo-cosmétique) et Hipp (aliments pour bébé). L'entreprise a remporté un important appel d'offres de logistique e-commerce auprès d'un groupe international de produits de grande consommation, pour lequel elle assurera l'entreposage, la préparation des commandes et le transport d'une nouvelle ligne de produits. Toujours dans le transport, le pooling est désormais proposé. Il est géré à partir d'une plateforme web qui permet de suivre en temps réel le remplissage des camions. FM Logistic a aussi posé les premiers jalons de son service Citylogin. Pour favoriser le développement de l'activité, le site de Dudarkiv devrait être étendu de 17 000 m². Devenu un sujet plus prégnant en Ukraine, le développement durable donne lieu à de nombreuses initiatives concertées avec de grands clients internationaux. Elles portent notamment sur la consommation du plastique et de l'eau. ●

La consommation intérieure a soutenu l'activité ukrainienne en 2019.



Le marché de l'emploi reste tendu en Europe centrale.

Europe centrale. NOUVEAUX CONTRATS DANS LA SANTÉ ET L'ALIMENTAIRE



FM LOGISTIC
EN EUROPE
CENTRALE

319 M€
de chiffre d'affaires

+20%
pour le groupage

+16%
de croissance en
République tchèque

Active en Pologne, en République tchèque, en Slovaquie et en Hongrie, FM Logistic a totalisé un chiffre d'affaires de 319 millions d'euros dans cette région. C'est en République tchèque que sa croissance a été la plus rapide (+16 %). Les activités les plus dynamiques ont été la logistique e-commerce et le groupage de marchandises, dont le chiffre d'affaires a gagné 20 % grâce aux efforts de densification du réseau de transport (trois nouveaux sites de cross-docking à Łódź, Varsovie et en Haute-Silésie). L'exercice a également vu le démarrage de Citylogin en Pologne. Parmi les nouveaux clients ayant choisi FM Logistic figurent Lorenz Bahlsen Snack-World et Polpharma, le premier fabricant pharmaceutique polonais. Le site de Błonie,

près de Varsovie, a été agrandi pour servir de centre de distribution des produits Polpharma en Pologne. L'entrepôt de Lovosice en République tchèque a été lui aussi étendu, tout comme celui de Bedzin en Pologne. Toujours en Pologne, FM Logistic a inauguré un nouveau hub à Janki, près de Varsovie. Le nombre de collaborateurs s'est accru pour accompagner cette croissance. Le marché de l'emploi reste tendu et le salaire minimum a augmenté de 15 % en Pologne en 2019. L'entreprise a continué d'investir dans l'innovation, avec le renforcement de son équipe d'ingénieurs et la mise en place de portails intelligents sur les quais de plusieurs sites de stockage et de cross-docking. Ils détectent et identifient les véhicules, leur provenance et leur

« FM LOGISTIC EST MAINTENANT UN ACTEUR RECONNU DANS LA RÉGION ET PRÉVOIT DE SE RENFORCER DANS L'E-COMMERCE. »

destination, pour une gestion plus efficace des chargements et déchargements. Des robots opèrent aussi dans les entrepôts pour transporter les palettes et les charges lourdes. L'obtention des certifications IFS Food, IFS Logistics et AEO est venue récompenser les efforts d'excellence opérationnelle de FM Logistic en Europe centrale. FM Logistic veut mieux valoriser son expertise de la logistique omnicanale. Une nouvelle plateforme devrait être construite à proximité du futur nouvel aéroport international de Varsovie. ●



GALINA,
coordinatrice en entrepôt
GENNAD,
coordonateur en entrepôt
ANASTASIYA, directrice
du développement.
MOSCOU, RUSSIE

Russie. CROISSANCE SUR TOUS LES FRONTS

FM Logistic a réalisé une bonne performance en Russie en 2019/20 en misant sur le développement de son réseau logistique et des services innovants. Son chiffre d'affaires a crû de 16 % pour atteindre 283 millions d'euros. Le Groupe a ouvert ou agrandi 7 plateformes logistiques, en particulier à Rostov-sur-le-Don, dans le sud du pays, et à Noginsk, à l'ouest de Moscou. Des contrats majeurs ont été signés avec Obi (une grande enseigne de bricolage) et Coty. En juin 2020, le groupe de beauté américain rejoindra le *pool* cosmétique de FM Logistic à Tchekhov, près de Moscou. FM Logistic y prépare, sous un même toit, les commandes des produits d'une dizaine d'industriels du secteur. Pour optimiser l'espace disponible, les produits sont stockés sur une mezzanine de cinq niveaux. Le *picking* y est mécanisé. Des chariots e-Shoppeur de Baléa accélèrent la préparation des commandes en ligne. Le nombre de commandes e-commerce

« LES PRINCIPAUX ATOUTS DE FM LOGISTIC EN RUSSIE SONT SA TAILLE, LA RICHESSE DE SON OFFRE ET SA CONNAISSANCE DU MARCHÉ. »

gérées en Russie a augmenté de 32 % en 2019. Haribo, Etam, Nespresso, Ile de Beauté et L'Oréal font confiance à FM Logistic dans ce domaine. L'offre du Groupe s'étendra bientôt pour couvrir l'encaissement du prix de la commande auprès du client final. Le chiffre d'affaires dans le transport a bondi de 21,8 %, alors que la moyenne du marché russe s'établit à 6 %. FM Logistic a densifié son réseau (16 sites de cross-docking, dont deux nouveaux à Kazan et Oufa), développé son offre 3E (*easy to start, easy to use, easy to exit*) pour les PME et ouvert un bureau en Chine pour y capter des flux. La politique d'innovation se poursuit. En coopération avec des start-up russes, FM Logistic a commencé à déployer des drones d'inventaire, des ergosquelettes et des camions à gaz pour les livraisons Citylogin. Elle a aussi procédé à l'automatisation (RPA) d'une vingtaine de tâches répétitives dans les fonctions finance et transport. Le personnel concerné a pu évoluer vers d'autres postes. La moitié des quelque 8 000 collaborateurs de FM Logistic a reçu une formation en 2019/20 et l'entreprise s'est classée parmi les 100 meilleurs employeurs en Russie pour les jeunes diplômés. ●

FM LOGISTIC EN RUSSIE

7 sites d'entreposage ouverts ou agrandis

+16 % de hausse du chiffre d'affaires

+32 % de commandes en ligne traitées en 2019

EMILIA,
chef d'équipe
BUCAREST ROUMANIE



29,8 M€
de chiffre d'affaires

350
collaborateurs
recrutés

300
gobelets plastiques
en moins/jour

Roumanie.

FM Logistic élargit sa gamme de prestations

En 2019, l'économie roumaine a crû à un rythme supérieur à la moyenne européenne. La situation de plein emploi génère des pressions salariales difficiles à répercuter. FM Logistic a cependant su gagner plusieurs contrats courts avec des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ainsi qu'un contrat de plus longue durée avec la biscuiterie polonaise Dr Gerard. Pour renforcer sa compétitivité, FM Logistic a introduit en Roumanie le service 3E (*easy to start, easy to use, easy to exit*), qui propose des services logistiques standardisés à des tarifs concurrentiels. Cette offre semble promise à un bel avenir dans le pays en raison de son adéquation aux besoins des PME qui n'ont pas encore externalisé leur logistique. Deux autres prestations ont été renforcées : le transport de lots partiels (*less than truckload*), qui permet aux petites entreprises d'optimiser leurs coûts

de transport et d'augmenter la fréquence des livraisons aux distributeurs ; l'automatisation de l'étiquetage pour le copacking, un gain économique et de temps. Dans le domaine environnemental, FM Logistic a supprimé les gobelets en plastique dans les bureaux et travaillé à réduire les consommables à usage unique dans les entrepôts. Une étude a été réalisée à la demande d'un leader mondial des cosmétiques sur les possibilités de substitution et le coût afférent. Si le recrutement doit toujours surmonter une forte pénurie de main-d'œuvre, des perspectives commerciales se profilent dans le secteur des produits de grande consommation. FM Logistic est consulté dans de nombreux appels d'offres. Pour mieux servir ses clients, l'entreprise exploite trois plateformes logistiques à proximité immédiate de Bucarest et de Timisoara, complétées par deux sites de cross-docking. ●



15,5 %
de croissance

2 X plus
de femmes dans
les entrepôts

2
nouveaux contrats
e-commerce

FM Logistic gère
les commandes d'un
géant des ventes
de vêtements
en ligne.



Inde. UN DÉVELOPPEMENT TIRÉ PAR L'E-COMMERCE

En 2019/20, FM Logistic a enregistré plus de 15 % de croissance en Inde, malgré le ralentissement brutal de l'économie. Le secteur automobile indien a en effet été particulièrement touché par la contraction de la consommation. Le Groupe n'en a pas moins continué à investir et à capter de nouveaux clients, ce qui lui a permis de renforcer ses positions, notamment auprès de clients industriels. Il a aussi poursuivi sa stratégie de développement de sites multi-clients haut de gamme, comme à Mumbai et près de Delhi (deux sites sont en activité, un autre en construction). L'e-commerce a offert une croissance essentielle, grâce à la signature de deux contrats notables. Club Factory, l'entreprise chinoise de commerce en ligne de vêtements leader en Inde, a confié à FM Logistic la gestion de quelque 80 000 commandes par jour. Une grande enseigne d'ameublement a, pour sa part, fait de FM Logistic l'opérateur de toutes les commandes en ligne de ses clients pour l'ouest du pays. Parmi les autres contrats conclus en 2019/20,

« FM LOGISTIC A ÉTÉ DÉSIGNÉE À LA FOIS MEILLEUR PRESTATAIRE LOGISTIQUE ET MEILLEUR EMPLOYEUR DE L'ANNÉE EN INDE. »

l'accord avec Osram, un géant de l'éclairage, illustre parfaitement la stratégie d'intégration des métiers de FM Logistic. Celle-ci prend en charge toute la chaîne logistique de ce groupe international, depuis le dédouanement des produits à l'importation jusqu'à leur livraison aux clients industriels ou aux distributeurs. FM Logistic s'est implantée en Inde en 2016 à la faveur du rachat d'une entreprise locale. Les efforts de formation ont contribué à diviser par trois le taux d'attrition et à réduire de moitié l'accidentologie en 2019/20. Le nombre de femmes employées dans les entrepôts a doublé. Le Groupe a aussi renforcé ses actions pour diminuer son empreinte environnementale. L'entrepôt en construction à Delhi devrait bénéficier de la certification LEED*, ce qui positionne FM Logistic comme un précurseur en matière de développement durable. L'utilisation des panneaux solaires s'étend et des véhicules électriques seront en service en 2020/21. L'innovation n'est pas en reste : des drones sont déjà utilisés pour effectuer l'inventaire des stocks. ●

**Leadership in Energy and Environmental Design*

TU,
chef d'équipe senior
BINH DUONG
VIET NAM



80 %
des expéditions
suivies en temps réel

+6,1 %
de croissance
du PIB chinois

6
plateformes
logistiques

Chine. Des progrès malgré des circonstances difficiles

L'économie chinoise a décéléré en 2019 avant de subir les effets de la crise du coronavirus début 2020. FM Logistic a dû aussi composer avec une reconfiguration du secteur de la distribution, plusieurs enseignes étrangères s'étant retirées du pays. Elle a malgré tout rencontré de beaux succès. Un nouveau contrat avec le distributeur BHG lui a permis de s'implanter à Nankin. L'extension du contrat avec

Johnson & Johnson l'a conduite à agrandir le centre de distribution proche de Tientsin, près de Shanghai. L'objectif de remplir la plateforme logistique de Taicang a été atteint en seulement quatre mois, grâce à des contrats avec Nike, Brita ou Victoria's Secrets. Dans l'est du pays, FM Logistic a renforcé ses moyens dans la logistique des produits frais, avec la mise en place de dispositifs de contrôle de la température

dans les entrepôts et le transport. Depuis 2019, l'entreprise déploie un nouvel outil de traçabilité en temps réel, destiné à suivre 80 % des expéditions en 2020. Et les premiers camions à hydrogène ont effectué du transport urbain. L'une des priorités face à l'évolution extrêmement rapide de l'e-commerce est de se développer dans l'omnicanal. ●

La Chine mise sur la consommation intérieure pour équilibrer son économie.



100 %
de croissance
du chiffre d'affaires

42 500 m²
de surface d'entreposage,
dont 21 000 en propre

10
nouveaux
contrats

Vietnam. FM Logistic renforce ses positions à un rythme soutenu

Porté par une économie en forte croissance et l'essor de la distribution omnicanale, le développement de FM Logistic au Vietnam est conforme aux prévisions. Son chiffre d'affaires a doublé et une dizaine de nouveaux clients lui font confiance. Parmi eux Emart (distributeur coréen), My Kingdom (n°1 des jouets au Vietnam) et Want Want (groupe alimentaire chinois). Le démarrage, en juin 2019, d'un 1^{er} entrepôt près d'Hô-Chi-Minh-Ville, a doublé la superficie d'entreposage dans le pays. Les prestations ont été étendues pour couvrir toute la chaîne logistique, du dédouanement aux services à valeur ajoutée

comme le copacking. Elles incluent du transport maritime entre le Nord et le Sud. Le Groupe a construit la première tranche (21 000 m²) d'une plateforme logistique aux normes internationales à Bắc Ninh, près de Hanoï. Une fois achevé, ce site multi-clients proposera 52 000 m² d'espace d'entreposage. Il pourra accueillir des produits thermosensibles et des produits classés dangereux et visera l'autosuffisance énergétique grâce à ses panneaux solaires. L'accord de libre échange (EVFTA) signé en juin 2019 entre le Vietnam et l'Union européenne conforte le très fort potentiel de développement dans ce pays. ●



*
SÃO PAULO
BRÉSIL

Brésil. FM Logistic tire son épingle du jeu dans une économie fragile

L'économie brésilienne a crû à un niveau assez faible de 1,1 % en 2019. Le pays continue de pâtir d'un déficit d'infrastructures logistiques qui renchérit les prix à la consommation. Sous la houlette de son nouveau directeur général, nommé début 2019, la filiale brésilienne de FM Logistic a poursuivi sa réorganisation et s'est développée à un rythme trois fois plus élevé que le marché national de la logistique. Les cinq entrepôts multi-clients de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul et Santa Catarina, soit 180 000 m², sont pleins. Avant l'arrivée du coronavirus,

FM Logistic s'apprêtait à entamer le nouvel exercice avec un pipeline commercial supérieur à son chiffre d'affaires. Afin d'accélérer son développement, FM Logistic prévoit de relancer son activité de transport et de renforcer ses services de logistique omnicanale et urbaine, sans oublier le copacking. Le Groupe envisage aussi de renforcer sa présence

dans le nord-est du Brésil, près de Recife. La transformation digitale et managériale est en route, avec le renforcement des process et une meilleure utilisation des data en RH. Le millier de collaborateurs bénéficie de formations, notamment dans le domaine de la prévention des risques. Pour réduire son impact sur l'environnement, FM Logistic a entrepris, avec deux clients, de réduire le filmage. Résultat : une économie de 9 tonnes de plastique en un an. ●

« 2019 CONSACRE LE NOUVEAU DÉPART DE FM LOGISTIC AU BRÉSIL. LES RÉSULTATS SE SONT FORTEMENT REDRESSÉS. »

* DE GAUCHE À DROITE :
MÁRIO, responsable de projets copacking,
ANDREZ, étudiante,
FM Logistic School,
THAÍS, marketing,
ROSEMEIRE, opératrice logistique,
RENATA, commerciale,
WASHINGTON, opérateur logistique

FM LOGISTIC AU BRÉSIL

80 %
de clients internationaux

180 000 m²
d'entrepôts

9 tonnes
de plastique de moins pour 2 clients

+7,7%

de hausse du
chiffre d'affaires en France

3

nouveaux sites
de cross-docking
en Pologne

+32%

de volumes e-commerce
gérés par FM Logistic
en Russie

11 000

mètres carrés
de plus pour la plateforme
italienne de Vellezzo Bellini

L'ACTIVITÉ
DANS LES PAYS
EN 10
CHIFFRES
(2019/20)

500

véhicules Citylogin
en Espagne

350

nouveaux collaborateurs en Roumanie

80%

des expéditions
domestiques
tracées en temps
réel en Chine

10

nouveaux
contrats
au Vietnam

2

nouveaux
grands clients e-commerce
en Inde

10%

de hausse du chiffre d'affaires dans le
secteur de la grande consommation





→ L'amélioration continue, garantie d'excellence

CULTIVER

créativité et professionnalisme fait progresser en permanence nos savoir-faire. FM Logistic offre des solutions toujours plus pointues et optimisées, servies par des collaborateurs soucieux de développer leurs compétences.

LA QUALITÉ ET L'EFFICACITÉ

Innover pour les clients et les équipes

→ FM Logistic se donne pour mission d'aider ses clients à optimiser leur supply chain de bout en bout et dans un sens plus durable. Elle met à leur service sa capacité d'innovation et son expertise métiers pour accompagner leur transformation omnicanale et inventer avec eux le modèle le mieux adapté aux attentes de leurs clients.

L'économie circulaire et le vrac : des innovations guidées par le consommateur
FM Logistic suit de près l'évolution des attentes en matière de développement durable. De plus en plus de consommateurs souhaitent la fin des emballages jetables ? L'entreprise répond à cette préoccupation en proposant des services pour les producteurs et les magasins acteurs de la vente de produits en vrac, qu'ils soient proposés dans des trémies ou des emballages réutilisables. Elle a pour cela conçu un circuit court d'emballages réutilisables lavés, séchés, passés sous UV et remplis en salle blanche.

Les process logistiques s'adaptent à l'e-commerce et à l'omnicanal

Pour ses clients, FM Logistic adapte à la livraison directe au consommateur des emballages initialement conçus pour la vente en magasin. La gestion des pics d'activité comme Black Friday, Cyber Monday ou Noël se prépare tout au long de l'année. En France, FM Logistic propose désormais une solution

de dropshipping (méthode de vente qui permet aux vendeurs de se passer de stocks) à des industriels qui vendent directement aux consommateurs via des marketplaces.

One-roof : plus loin dans l'expertise par verticale marché

Le concept *One-roof*, qui réunit sous un même toit les fabricants et distributeurs d'un même secteur, est une déclinaison avancée du pooling. Le marché russe est pionnier en la matière : 10 entreprises du secteur cosmétique sont par exemple réunies sur un espace mezzanine dédié au sein du site de Tchekhov. Ces clients bénéficient ainsi d'un savoir-faire spécifique à leur métier, d'une automatisation partagée (et donc moins coûteuse), de la préparation des commandes B2B et B2C et de la massification de leurs expéditions.

Offrir des solutions modélisées et personnalisables

FM Logistic vise à harmoniser ses pratiques et ses solutions pour ses clients, souvent internationaux. La modélisation des processus métier permet de concevoir des offres types adaptées à chaque secteur client.

+9,5 %

d'utilisateurs du portail client MySCM, dédié au suivi et au pilotage en temps réel des opérations prises en charge par FM Logistic



ADÈLE LARTIGUE
Chef de projet
Innovation,
FM Logistic

> PARTAGE D'EXPÉRIENCE FORMER GRÂCE À LA RÉALITÉ VIRTUELLE

La réalité virtuelle aide à former les collaborateurs. Utilisée en complément d'autres méthodes, elle permet de les confronter à une situation réaliste et de les rendre acteurs de leur apprentissage. Un simulateur de conduite de chariot a été conçu avec l'agence Audace Digital Learning. Placé virtuellement aux commandes de son engin de manutention, le cariste rencontre de façon aléatoire des circonstances qui le sensibilisent aux risques en entrepôt (traversée d'un piéton, palette trop lourde...). L'outil utilise de vraies commandes de chariot. Il sera testé en 2020 sur le site français de Fauverney. Un autre outil sera déployé en France cette année. Développé avec l'entreprise Immersive Factory, il concerne la sécurité des piétons dans les entrepôts. Équipé d'un casque muni de manettes, le collaborateur circule virtuellement dans un espace de copacking : il doit « prendre en photo » les dangers qu'il repère. Son score mesure sa prise de conscience des risques quotidiens.



RUSSIE. Un espace mezzanine dédié au traitement des commandes de produits cosmétiques à Tchekhov, près de Moscou.

Elles peuvent ainsi être proposées à plusieurs entreprises aux besoins similaires, qu'elles soient grandes ou plus petites, dans des délais et à un coût bien respectés en limitant les risques au démarrage. Elles s'appuient sur des process, des technologies, des automatisations et des systèmes d'information éprouvés.

Citylogin, pour optimiser la supply chain du dernier kilomètre

La logistique urbaine est un autre axe fort de développement, qui répond aux besoins du e-commerce et s'inscrit dans une démarche durable. Citylogin utilise des centres de distribution dans les agglomérations alliés à des véhicules légers, pour livrer au cœur des villes. Né en Italie, il est aujourd'hui disponible dans 5 pays et une trentaine de grandes villes européennes, avec près de 800 véhicules, dont une part croissante circule avec des énergies propres. ●



> DÉCRYPTAGE DES TECHNOLOGIES AVANCÉES, AGILES ET ÉPROUVÉES

La robotisation s'est accélérée dans les entrepôts, stimulée par l'essor du e-commerce. Elle couvre deux champs d'application principaux : faciliter la préparation de commandes unitaires en amenant les produits au préparateur (selon le principe *good-to-person*) ; prendre en charge, au moyen de chariots guidés automatisés (AGV), les déplacements longue distance de palettes en entrepôt. Cela permet de libérer les opérateurs de tâches répétitives fatigantes. Une douzaine de nouveaux bras robotiques collaboratifs ont été installés pour faciliter le copacking, notamment en Russie. Une trentaine de processus administratifs et financiers font désormais l'objet d'un traitement RPA (Robotic Process Automation) sans que l'emploi en soit affecté. L'application MySCM, qui permet au client de suivre et de piloter

en temps réel les opérations confiées à FM Logistic, s'est enrichie de nouvelles fonctionnalités à valeur ajoutée. Hébergée sur le cloud, elle participe de la mise en œuvre d'une tour de contrôle de la supply chain. Le traitement et la valorisation des données sont une priorité absolue. Qu'elles soient internes ou fournies par les clients, toutes les données opérationnelles sont rassemblées dans un système big data hébergé sur Google Cloud Platform. Il faut non seulement assurer l'existence, la justesse et la pertinence de ces données, mais aussi les rendre exploitables par tous en entrepôt. FM Logistic investit donc dans des outils de data visualisation pour ses clients et ses collaborateurs. Dans les entrepôts, des panneaux d'affichage digitaux publient en temps réel des indicateurs opérationnels.

LA DIGITALISATION

Mieux piloter les équipes, pour atteindre de nouveaux objectifs

→ FM Logistic renforce ses capacités d'analyse et de pilotage des équipes. Ces avancées permettront une meilleure allocation des ressources humaines et des gains de productivité. Elles seront aussi facteur d'excellence opérationnelle et de transparence pour les clients. Plus que jamais, la digitalisation en est l'instrument indispensable.

FM Logistic vit le temps de la transformation managériale

Elle s'adosse à une digitalisation poussée des outils de gestion des RH et à l'appropriation constante de la culture d'entreprise. Forte de ses valeurs de confiance, performance et ouverture, l'entreprise souhaite mobiliser l'intelligence collective et rendre ses collaborateurs pleinement acteurs de leur évolution. L'adoption d'outils performants, soutenue par des formations spécifiques et adaptées, y contribue. Tandis que le télétravail et les modes de fonctionnement collaboratif se développent, les modèles de compétence et de management s'affinent et s'harmonisent.

La digitalisation des outils RH s'accélère

La suite de gestion des ressources humaines PEPS (People empowerment solutions) a connu d'importantes avancées. La première étape, qui permet aux collaborateurs – et à leurs managers – d'accéder à leur dossier individuel complet, est achevée

partout, sauf en Inde où le projet démarrera prochainement. FM Logistic a donc travaillé sur deux nouvelles fonctionnalités. Un module qui renseigne et gère les horaires quotidiens de travail a été mis en place dans quatre pays pilotes : la Roumanie, la Pologne, l'Italie et le Brésil. L'autre nouveauté consiste à rapprocher le système de paie des informations sur les horaires travaillés afin de suivre et d'analyser très finement les coûts du travail. Il est opérationnel en Italie et en Pologne et devrait concerner 80 % des pays au cours de l'exercice 2020/21.

La formation stimule les talents

De gros efforts de formation ont été déployés au cours de l'exercice 2019/20, en privilégiant deux axes. Le premier a porté sur l'homogénéisation des savoir-faire, avec le programme OPEX (Operational excellence, cf. p.42) initié pour le métier de l'entrepôt. Le second concerne le développement des talents, pour lesquels plusieurs programmes ont été lancés ou poursuivis par FM University. Leur objectif est d'accompagner les collaborateurs à potentiel, de tous niveaux

...

Plus de
100
formateurs internes
formés au programme
OPEX Warehousing

1 500
managers et chefs
d'équipe en entrepôt
accompagnés par ces
formateurs internes



EGOR RUBTSOV
Logistics Project
Manager,
FM Logistic Russie

> PARTAGE D'EXPÉRIENCE **AVANCER PLUS VITE, AVEC LE PROGRAMME FUTURE MOVES !**

J'ai 23 ans et je vis à Moscou. J'ai intégré le programme pour jeunes diplômés Future Moves à mon arrivée chez FM Logistic, en juin 2019, séduit par son domaine d'activité et sa présence internationale. Le cursus dure deux ans. La 1^{re} année est destinée à se familiariser avec plusieurs types de postes et à suivre des formations, avec les autres membres de la promotion, sur différents sites FM Logistic. J'en ai suivi une en France. Au cours de la 2^e année, nous conduirons deux missions de trois mois dans des pays différents. Nous sommes régulièrement évalués et bien coachés, et le cycle se termine par une présentation devant le Comex de FM Logistic. Le programme m'apporte en peu de temps une expérience très enrichissante et une bonne compréhension de l'entreprise. Il me permet de rencontrer beaucoup de managers, de plusieurs pays. Enfin, il me conforte dans mon choix du métier, qui m'intéresse de plus en plus !

FABIEN ET OLIVIER, DSI

LA TRANSFORMATION
managériale s'adosse
à des outils digitaux
dont les fonctionnalités
s'enrichissent réguliè-
rement.

« La digitalisation des
moyens RH facilite le travail
collaboratif de pays à pays,
porte la culture de l'entre-
prise et rend chacun plus
libre d'entreprendre. »



LA FORMATION
à tous les niveaux est
un pilier de l'amélioration
continue.

27 500

équivalents temps
plein (ETP) sur l'exer-
cice, soit une hausse
de seulement 1,2 %
des effectifs pour une
croissance de 8,7 %
du chiffre d'affaires

...

de management, à évoluer au sein de l'entreprise. L'idée ? Développer leurs compétences dites *soft*, telles que le leadership, le management ou la prise de parole, mais aussi leur permettre si besoin d'acquérir les connaissances nécessaires au management d'une unité (finance, RH...). Près de 40 personnes ont suivi ce type de formation au cours de l'exercice.

Généraliser les bonnes pratiques

La transformation se traduit aussi par des pratiques RH plus homogènes. FM Logistic veut offrir à tous ses collaborateurs, quel que soit le pays où ils travaillent, des processus de management de même qualité. Ceux-ci devront par exemple inclure chaque année la fixation d'objectifs individuels, un entretien relatif à la performance et un autre consacré au développement personnel. Ces rendez-vous utiliseront pour références les mêmes modèles de compétence.

Les processus communs sont construits sur un mode collaboratif et la démarche d'harmonisation s'appuie sur l'utilisation des nouveaux systèmes RH digitaux communs à toutes les *business units*. ●

« La transformation managériale s'appuie sur une culture ouverte au monde extérieur, qui libère les énergies et favorise la coconstruction avec les équipes et les clients. »



> DÉCRYPTAGE

OPEX : DÉMULTIPLIER LE SAVOIR-FAIRE

FM Logistic a commencé, au cours de l'exercice 2019/20, à déployer son programme OPEX (operational excellence) Warehousing. Il est destiné à doter chacun, quel que soit son niveau, des pratiques, gestes et process de base pour exercer son métier avec une qualité opérationnelle optimale. 2019 a été consacrée à l'activité d'entreposage : les connaissances fondamentales ont d'abord été définies, puis un programme de formation conçu. La digitalisation s'est avérée précieuse pour modéliser les savoir-faire et assurer une homogénéité transfrontière. Près de 110 formateurs internes, de tous les pays, ont été formés en un an. Ils formeront à leur tour des collaborateurs de chaque site de FM Logistic en 2020. Avec l'objectif que 90 % des managers et chefs d'équipe aient suivi tous les modules de formation d'ici la fin de l'année. Cette démarche sera étendue à d'autres métiers.



ENTRETIEN AVEC CÉCILE CLOAREC

Directrice ressources humaines groupe, FM Logistic



QUELLES ORIENTATIONS SOUHAITEZ-VOUS DONNER AUX RELATIONS HUMAINES DE L'ENTREPRISE ?

— Investir dans les ressources humaines est un facteur de croissance. C'est aussi l'un des piliers de notre plan Focus, centré sur l'amélioration de la rentabilité par une meilleure performance opérationnelle. Nous travaillons sur trois axes : le développement des collaborateurs, le bien-être au travail et la qualité des processus managériaux. Nous avons tous, collaborateurs, entreprise et clients, beaucoup à gagner dans un pilotage plus pointu des moyens humains engagés sur nos activités opérationnelles. PEPS offre cette visibilité (cf. page 40). Son niveau de granularité offrira des analyses de plus en plus fines, qui permettront un dialogue plus constructif avec nos clients sur l'évolution des coûts et les marges d'optimisation organisationnelle.

QUELLE A ÉTÉ L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS AU COURS DE L'EXERCICE ?

— L'effectif (équivalent temps plein) moyen de l'exercice s'est élevé à environ 27 500. Sa croissance de 1,2 % est nettement moins rapide que celle du chiffre d'affaires. C'est le résultat d'une meilleure productivité et d'une maîtrise accrue des processus opérationnels. J'ajoute que nous avons réussi à stabiliser le taux d'attrition malgré les tensions sur les marchés de l'emploi et à

réduire l'absentéisme avant la crise du coronavirus. La masse salariale s'est cependant accrue sous l'effet de facteurs exogènes : hausses des salaires ou contributions sociales en Europe centrale renforcées par des effets de change.

QUELLE VISION AVEZ-VOUS DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CHEZ FM LOGISTIC ?

— L'entreprise a grandi très vite, nous avons recruté et intégré beaucoup de nouveaux collaborateurs en peu de temps. Notre offre et notre périmètre géographique se sont par ailleurs élargis. C'est pourquoi il a semblé opportun de renforcer notre corpus de savoir-faire et de processus opérationnels. C'est l'objectif du programme OpEx, dont nous attendons beaucoup. Ce sera un énorme atout pour FM Logistic et nos clients y gagneront l'assurance de bénéficier partout de ce que nous faisons de mieux.

COMMENT LA MARQUE FM LOGISTIC EST-ELLE PERÇUE ?

— Elle progresse régulièrement en notoriété et l'entreprise a encore été distinguée plusieurs fois en tant qu'employeur. Nous avons obtenu le label Top employeur pour la 5^e année consécutive, avec un score chaque fois plus élevé. Et en janvier 2020, elle a été classée parmi les 500 meilleurs employeurs de France par le magazine Capital, au deuxième rang dans son secteur.

« Nous avons tous, collaborateurs, entreprise et clients, beaucoup à gagner dans un pilotage plus pointu des moyens humains. »

FM Logistic a aussi intégré le Top 100 des meilleurs employeurs pour les jeunes diplômés en Russie et gagné la première place pour son secteur en Inde. Tous ces signaux viennent reconnaître le travail de fond réalisé ces dernières années. Beaucoup de nos recrutements s'effectuent via nos partenariats avec des universités et grandes écoles telles que EM Strasbourg et GEM Grenoble en France, Politecnico di Milano en Italie, Moskovia College en Russie. Nous sommes aussi très présents dans les forums et les conférences. ●

LA TRANSFORMATION

Adapter les outils et les organisations

→ E-commerce, digitalisation, big data : ces tendances de fond obligent à repenser les systèmes d'information. Cette transformation va au-delà des choix techniques : elle suppose aussi une gouvernance adaptée et une posture d'innovation permanente, en mettant les clients au cœur de chaque décision.

La mutation nécessaire des systèmes d'information

La première exigence concerne l'urbanisation des systèmes d'information, c'est-à-dire leur transformation pour les rendre plus agiles et plus cohérents avec la vision de bout en bout de la supply chain. FM Logistic a basculé vers le cloud et travaille à décloisonner ses systèmes d'information afin qu'ils communiquent plus facilement avec ceux de ses clients.

Le déploiement des progiciels de gestion d'entrepôt Reflex WMS (de Hardis Group) et GCS (de Generix Group) se poursuit. Ces outils facilitent l'automatisation des processus de stockage et de préparation des commandes hybrides, BtoB et e-commerce. En 2019/20, leur utilisation a concerné 63 dossiers clients supplémentaires. FM Logistic investit aussi dans la modernisation de ses systèmes de gestion de flux d'information avec notam-

L'INNOVATION doit servir les clients et les collaborateurs.

ment le déploiement d'une nouvelle solution EDI (échange de données informatisées). Il s'agit de faciliter l'échange d'informations en temps réel. Un autre effort porte sur l'ultra-haute disponibilité des systèmes informatiques, afin qu'ils restent disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

FM Logistic se prépare également à participer, en concertation avec quelques clients, à des projets pilotes de blockchain pour le secteur logistique. Les blockchains sont en effet appelées à jouer un rôle croissant pour mieux tracer les produits alimentaires et donc assurer la sécurité de cette filière. Ces évolutions vont dans le sens d'un partenariat renforcé avec les écosystèmes technologiques.



DRONES. L'utilisation des drones pour les inventaires se multiplie dans les entrepôts.

« FM Logistic est à la tête du groupe de travail sur la logistique urbaine d'Alice*, une plateforme de recherche et d'innovation européenne. »

(Alliance for Logistics Innovation through Collaboration in Europe)

L'innovation ouverte en réponse à des besoins concrets

Pour FM Logistic, l'innovation commerciale et opérationnelle doit toujours répondre à un besoin concret des clients ou des collaborateurs. Autre prérequis, elle doit pouvoir être déployée rapidement. L'entreprise se concentre donc sur l'innovation opérationnelle plutôt que sur la R&D, dans le but de concevoir des solutions agiles, rentables et déployables à grande échelle dans des délais resserrés. Adossée à sa connaissance des usages et à son savoir-faire d'intégration de technologies, elle travaille en partenariat avec des entreprises de toutes tailles et avec tout l'écosystème innovant. On peut citer par exemple Google pour les outils big data, Hardis Group pour les WMS, l'Université de technologie de

Compiègne pour l'ergosquelette Ergoskel et le réseau français Sprint Project. En octobre 2019, FM Logistic a signé un partenariat avec l'accélérateur de start-up américain Plug and Play.

Une gouvernance et une expertise métier accrues

L'entreprise a renforcé la gouvernance de ses projets stratégiques, avec pour résultat une coopération accrue entre les équipes commerciales, business solutions et systèmes d'information. FM Logistic a également étoffé ses équipes. De nouveaux experts métiers ont rejoint le département business solutions et systèmes d'information. Certains sont dédiés à l'offre de services, d'autres aux technologies. ●

21

robots (AGV, bras robotiques ou autres) déployés en 2019/20

+ 80 %

de temps gagné dans les inventaires avec la solution sans nacelle Inventory Viewer





ANTICIPER

les tendances du marché est clé pour mettre les besoins de nos clients au centre de notre activité. Forte de plus de cinquante ans d'expérience, FM Logistic offre des services intégrés couvrant toute la chaîne logistique et une expertise pointue pour construire ensemble les meilleures solutions.

Plus de
150
millions d'euros
de nouveaux contrats
signés sur l'exercice
2019/20

→ FM Logistic met en oeuvre des services de supply chain adaptés à des secteurs d'activité variés. Être à l'écoute des clients est clé en cette période de rapides mutations.

L'ÉCOUTE ET L'ANALYSE

Répondre aux besoins de chaque métier



Une belle dynamique de vente

L'activité commerciale continue sur sa dynamique de croissance soutenue et maîtrisée. De nombreux nouveaux contrats ont été signés pour un montant total de 150 millions d'euros. Cette performance est portée par le renforcement de partenariats solides avec des clients historiques, le développement de relations avec de nouveaux acteurs dans toutes les zones géographiques et la montée en puissance de l'activité e-commerce.

Les secteurs des biens de grande consommation (FMCG) et de la distribution demeurent les plus représentés dans la clientèle, puisqu'ils comptent respectivement pour 29 % et 27 % du chiffre d'affaires de FM Logistic. 62 % de celui-ci a été réalisé hors de France.

LA VENTE EN VRAC
favorise la réduction des déchets. FM Logistic continue d'innover pour répondre aux nouveaux modes de consommation.



SONIA ISMAIL
Responsable
du domaine CRM,
FM Logistic

> PARTAGE D'EXPÉRIENCE **LE NOUVEAU CRM, UNE MINE D'INFORMATION**

Point d'entrée unique d'information sur les clients, notre nouveau CRM Salesforce rassemble toutes les données dont nous disposons à leur sujet dans l'ensemble des pays : historique de la relation, contrat, suivi d'activité, indicateurs chiffrés, etc. Cette vision à 360° permet de mieux connaître leur organisation, de partager nos informations d'un pays à l'autre et d'anticiper les besoins. C'est un outil simple, intuitif et multi-support. Déployé auprès de 250 commerciaux de tous pays, il leur fournit un état des lieux en temps réel, modifiable instantanément. Son accès va être élargi en 2020. Viendront ensuite son exploitation pour des actions marketing et la création de passerelles avec d'autres outils, tels que notre base de contrats, un lien avec un outil de datavisualisation.

Identifier les besoins spécifiques des clients, pour mieux les servir

Les activités d'entreposage-manutention, de transport et de copacking ont respectivement représenté 54 %, 36 % et 10 % du chiffre d'affaires. La demande d'intégration des activités va croissant. FM Logistic est plus que jamais en mesure d'y répondre. Les contrats signés en logistique urbaine en Europe, avec des enseignes de distribution le montrent, mais aussi les activités développées pour des entreprises du luxe en Russie afin de sécuriser leurs approvisionnements, dans des contextes réglementaires évolutifs.

L'outil de CRM mis en place (cf. ci-contre) répond à l'impératif d'une vision à 360° et en temps réel des clients, autant que des équipes FM Logistic, dans tous les pays.

E-logistique et développement durable s'intensifient

La poussée de la logistique e-commerce s'est accentuée. Les volumes e-commerce confiés à FM Logistic ont augmenté de manière significative. Le Groupe accompagne ses clients existants dans cette évolution en complétant leurs activités B2B par des activités B2C au sein de sites dédiés ou mutualisés. L'entreprise développe aussi des solutions *ad hoc* complètes avec des

pure players tels que Club Factory en Inde, My United Kingdom au Vietnam et des marketplaces généralistes en Europe.

Le développement durable est un autre pilier de sa stratégie. Grâce à sa maîtrise complète de la chaîne logistique, FM Logistic mesure l'empreinte carbone de ses clients et conçoit avec eux des solutions pour la réduire. Les moyens investis pour diminuer l'empreinte de ses propres activités, le développement d'outils de reporting (cf. p. 57) et la publication de son rapport d'impact témoignent de son implication.

Une clientèle nombreuse dans la grande consommation

FM Logistic compte plus de 130 clients dans le secteur de la grande consommation. En 2019/20, le chiffre d'affaires avec ces clients a progressé de 10 % par rapport à l'exercice précédent. L'objectif est de poursuivre cette croissance dans tous les pays.

Dans cet univers soumis aux exigences croissantes des consommateurs et où la responsabilité sociale et environnementale devient un enjeu stratégique, une « logistique

...



**CE SONT NOS
CLIENTS QUI EN
PARLENT LE MIEUX !**

Sephora développe son e-commerce

— Sephora compte 1 200 magasins en Europe et au Moyen-Orient et commercialise 25 000 références. Nous sommes clients de FM Logistic de longue date en Russie, depuis longtemps dans le transport et depuis février 2020 pour la plateforme d'Escrennes, qui gère notre PLV, nos fournitures

et notre marque Sephora Collection. Nos clients achètent de plus en plus en ligne, exigent un traitement extrêmement rapide de leurs commandes et ont une sensibilité RSE croissante. L'e-commerce a tendance à lisser la saisonnalité des ventes, mais nous devons aussi gérer d'importants pics d'activité

tels que Noël ou Black Friday. La chaîne logistique devient en conséquence un élément important de la satisfaction du client. Il est crucial pour nous d'avoir un logisticien très efficace, qui contribue à notre performance économique. Nous lui demandons aussi d'être un vrai partenaire, force de proposition, innovant, engagé en RSE et apte à nous aider à surmonter les aléas.



JACQUES PELLISSIER
DIRECTEUR SUPPLY CHAIN
EUROPE & MOYEN-ORIENT,
SEPHORA

« FM Logistic veut mettre le client au cœur de son organisation et adopter une approche unifiée qui englobe les équipes commerciales, marketing, business solutions et systèmes d'information. »

Plus de
60
appels d'offres
significatifs remportés
en 2019/20

...

« durable » est un véritable atout concurrentiel. Le pooling, qui mutualise la logistique et le transport de plusieurs clients, offre une solution adaptée. FM Logistic va plus loin avec le modèle *One-roof*, qui réunit sous un même toit les fabricants et les distributeurs d'un même secteur (cf. p. 38). L'entreprise accompagne aussi ses clients pour bâtir une stratégie omnicanale qui renforce leur lien avec les consommateurs. L'offre Lean Design & Copack, qui revoit les process et matériaux de packaging à l'aune de leur durabilité, est maintenant déployée dans plusieurs pays, en particulier la France et la Russie.

La distribution en pleine mutation

Le secteur de la distribution représente une part stable de 27 % du chiffre d'affaires de FM Logistic, mais ses services comprennent toujours plus de logistique urbaine et e-commerce. Les distributeurs vivent en effet une transformation majeure, liée à l'ascension du commerce en ligne. FM Logistic leur propose des solutions novatrices et modulables pour sécuriser la manipulation de produits fragiles, optimiser la disponibilité des produits en magasin et rationaliser les coûts de distribution : préparation des commandes sous température dirigée ou

COSMÉTIQUES. Les fabricants de produits cosmétiques, d'hygiène et de beauté sont très exigeants en matière de développement durable.



en zone sécurisée, groupage et traçage des transports, gestion douanière, etc. Ses solutions cross-canal sont conçues sur mesure. Elles accompagnent les stratégies des clients, qui combinent souvent le développement du e-commerce et la réimplantation urbaine.

Industrie : un besoin majeur de flexibilité et de conformité

FM Logistic a augmenté de 4 % son chiffre d'affaires dans l'industrie, une croissance portée principalement par l'Asie et l'Europe de l'Est. L'entreprise compte près d'une centaine de clients dans ce secteur fortement demandeur de transport. La chaîne logistique est un levier stratégique pour leur compétitivité. Ils ont besoin de flexibilité pour garantir l'efficacité de leurs réseaux d'approvisionnement et de distribution. Les efforts accomplis par FM Logistic pour piloter rigoureusement les lignes de production ou assurer un suivi en temps réel des opérations répondent à ces besoins. Les démarches pour homogénéiser les meilleures pratiques au niveau international assurent partout un même niveau d'excellence. FM Logistic répond aussi aux besoins de ces clients d'optimiser le transport, en fournissant plusieurs solutions de mutualisation.

Cosmétique et pharmacie : une croissance de 20 %

Les secteurs de la cosmétique et de la pharmacie, au sein desquels FM Logistic dénombre une cinquantaine de clients, commercialisent des produits à forte valeur ajoutée. Les exigences d'hygiène et la sensibilité environnementale y sont particulièrement prégnantes. L'e-commerce y prend une part croissante. Les entreprises du secteur veulent de l'expertise externe et des process adaptés à chaque marque, voire à chaque produit. FM Logistic leur garantit sécurité, traçabilité et rapide adaptation à une réglementation très évolutive. En Russie, FM Logistic a imaginé un modèle pour la cosmétique : réunir fabricants et distributeurs sur une même plateforme (Tchekhov), où ils bénéficient de services mutualisés et optimisés. ●



CE SONT NOS CLIENTS QUI EN PARLENT LE MIEUX !

MARCO PANASSITI
DIRECTEUR
SUPPLY CHAIN,
GALBUSERA



Galbusera est une grande biscuiterie italienne, connue notamment pour ses panettones. FM Logistic a conçu et déployé pour ce client sa stratégie e-commerce. Il nous explique la solution développée pour son entreprise.

QUEL SERVICE FM LOGISTIC VOUS FOURNIT-ELLE EN MATIÈRE DE E-COMMERCE ?

— FM Logistic a créé pour nous une version en ligne très complète de nos magasins physiques et se substitue à nous pour la gérer. Sous notre nom, elle traite toutes les commandes en ligne de la clientèle pour nos produits Galbusera et Tre Marie et prend en charge les flux et la logistique qui s'y rapportent.

QUEL BÉNÉFICE EN TIREZ-VOUS ?

— Nous sommes très connus, et depuis très longtemps, dans le nord de l'Italie, où nous disposons de 15 points de vente en propre. Mais depuis

qu'a été mise en place cette solution en ligne, nous pouvons non seulement livrer nos clients habituels à domicile, mais nous avons également élargi notre clientèle à l'ensemble du pays.

QUEL EST L'IMPACT DE CETTE NOUVELLE OFFRE SUR VOS RÉSULTATS ?

— Dès la deuxième année, nous avons enregistré une croissance à deux chiffres de nos ventes. Le fonctionnement de la plateforme est fluide et efficient. Nos clients apprécient la qualité du service et son caractère personnalisé, qui humanise les échanges.



→ Créer des écosystèmes durables

INVENTER

ensemble une supply chain durable. S'engager avec nos collaborateurs, clients et partenaires pour dessiner une logistique plus sûre et plus respectueuse de l'environnement.





Samya Bellhari-Trahin (ergonome, FM Logistic), Khalil Ben Mansour (ingénieur en biomécanique à l'UTC de Compiègne) et Guilhem Laffont (OCCO Bureau d'études) présentent l'ergosquelette Ergoskel.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Faire bouger les standards

→ FM Logistic a fait de la performance opérationnelle, sociale et environnementale sa priorité pour renforcer la sécurité des équipes, innover au service de la supply chain de ses clients et contribuer à de nouveaux modes de consommation.

12

plateformes logistiques certifiées LEED* et HQE**
*Leadership in Energy and Environmental Design
**Haute Qualité Environnementale

100 %

des sites français certifiés ISO 50001

La période 2019/20 marque les premiers résultats des réalisations du programme de développement durable lancé en juin 2018 autour de trois thèmes prioritaires : le bien-être des collaborateurs, l'amélioration de son empreinte environnementale et la création d'une offre de services responsables.

Investir dans la sécurité et la santé préventive

Le Groupe a renforcé ses engagements sécurité pour viser l'éradication des accidents au travail. Des fondamentaux sécurité par

métier ont été déployés sur tous les sites et une campagne de communication coconstruite avec les équipes QHSE de tous les pays sera déployée à l'automne 2020.

En France, l'ergosquelette développé et breveté par FM Logistic et l'Université de technologie de Compiègne approche du stade de l'industrialisation (cf. encadré). Conçu pour les opérateurs en entrepôt, il réduit de 70 % les efforts sur le dos et les muscles supérieurs lors du port de colis. Près d'un tiers des équipes françaises pourraient en être équipées. D'autres modèles d'ergosquelette sont testés en Russie, en Espagne et prochainement dans les filiales en Europe de l'Est.

« L'Ergoskel réduit de 70 % les efforts sur le dos lors du port de colis. »



MAGALI ARNOULT
Préparatrice
de commandes,
FM Logistic

> PARTAGE D'EXPÉRIENCE L'ERGOSKEL TESTÉ SUR TERRAIN

Je suis préparatrice de commande depuis 2 ans à Epaux-Bezu (Aisne). Avec trois autres volontaires sur ce site, nous avons utilisé l'ergosquelette Ergoskel quelques heures tous les jours, pendant 6-8 mois. J'ai signalé une petite douleur due au frottement dans le dos, d'autres une sensation d'échauffement au poignet. Depuis, le prototype a été modifié par les ingénieurs de l'Université de technologie de Compiègne et nous pourrions bientôt tester la version finale. Pour moi, il est clair que cet outil va bien nous aider pour soulever les colis sans trop d'effort. Il le fait presque à notre place. Et il n'est pas gênant car il n'est pas très lourd et on le porte comme un sac à dos. Dès qu'il est prêt, je l'utilise, c'est sûr !

Agir pour la transition énergétique avec les énergies renouvelables

Le Groupe étudie les opportunités de production d'énergies renouvelables sur toutes ses nouvelles constructions. Ainsi, deux sites en Inde et en Espagne ont été équipés de panneaux solaires en 2019. Le Groupe mise aussi à moyen terme sur la production d'hydrogène vert pour ses activités logistiques et pour distribution à des entreprises et collectivités locales. Cette vision de la plateforme logistique

comme contributrice à des boucles d'énergies vertes locales et à la mobilité verte a été distinguée par le club Déméter en France.

FM Logistic est un acteur engagé dans l'innovation pour la transition énergétique. Elle participe à plusieurs projets européens tels que le projet SENSE pour expérimenter le concept d'internet physique, le projet ECCENTRIC dans lequel FM Logistic teste en conditions réelles le premier camion électrique européen 12 tonnes ou le projet SCOOTING, pour déployer des scooters électriques pour la livraison urbaine.

En complément de l'usage ou de la production d'énergies renouvelables, FM Logistic, en partenariat avec NG Concept, poursuit sa politique volontariste en matière d'éco-conception et d'efficacité énergétique des bâtiments. Le Groupe affiche un objectif de neutralité carbone de ses plateformes d'ici 2030. ...



CE SONT NOS
PARTENAIRES QUI EN
PARLENT LE MIEUX !

**KHALIL
BEN MANSOUR**
UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE
DE COMPIÈGNE



La collaboration chercheurs-entrepreneurs

— Ces derniers mois ont été consacrés aux retours des utilisateurs. Après notre validation fonctionnelle en laboratoire, il était essentiel de tester l'ergosquelette Ergoskel dans les conditions réelles pour recueillir les impressions des préparateurs de commande, auxquels il est destiné.

À quelques ajustements d'ergonomie près, nous sommes donc proches du résultat final. Pour un chercheur, la collaboration avec une entreprise ne va pas de soi : nos mondes sont très différents et l'entrepreneur est toujours pressé. Avec FM Logistic, nous avons rapidement trouvé un langage commun.



ENTRETIEN AVEC CHARLOTTE MIGNE

Directrice du développement durable, FM Logistic

QUELLE APPROCHE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE FM LOGISTIC A-T-ELLE ?

— Notre approche est pragmatique. Elle est centrée sur les besoins des clients. En 2019, nous avons démarré le programme Zéro déchet qui répond à la volonté de radicalement réduire les déchets et de remplacer les consommables à usage unique. Ensuite, elle s'appuie sur des données fiables et précises. Nous avons réalisé un travail de fond sur le reporting extra-financier. Nous ne mesurons pas seulement nos émissions de CO₂, mais aussi nos impacts sur la société, dont le coût social du carbone. En mettant ces données à disposition des clients, site par site, activité par activité, la discussion est beaucoup plus concrète. Nous voulons d'ailleurs offrir à nos clients une option verte en réponse à chaque grand appel d'offres. Car le développement durable nous permet d'innover dans notre offre. Enfin, notre démarche est résolument ouverte. Impossible d'agir seul. Nous travaillons avec nos clients, nos prestataires, des laboratoires de recherche et les collectivités publiques.

QUELLES SONT VOS PRIORITÉS ?

— Il y en a trois. Prendre soin de nos collaborateurs n'a jamais été aussi crucial. Il s'agit d'abord d'assurer la sécurité au travail, comme le démontrent les mesures prises avant et pendant la crise du coronavirus. Au-delà de la sécurité physique de chacun, nous sommes de plus en plus soucieux d'améliorer le bien-être au travail. Concrètement, cela peut prendre la forme d'espaces de repos ou de sport, comme dans certains de nos entrepôts en Russie.

— La seconde priorité est de transformer notre empreinte environnementale, par le renforcement de notre efficacité énergétique et la production d'énergie renouvelable. Cela commence dès la conception des plateformes logistiques. Notre coopération avec NG Concept prend ici tout son sens. Outre des mesures d'économie, comme l'isolation des bâtiments et le recours au led, nous misons sur la production d'énergie solaire. Nous envisageons de produire de l'hydrogène par électrolyse pour alimenter des chariots élévateurs et des véhicules légers.

— La troisième priorité est de proposer une offre durable sur toute la chaîne de valeur. Citylogin est un bon exemple de solution de logistique urbaine « de bout en bout », associant de l'immobilier logistique et un service de livraison rapide. À ces trois priorités

s'en ajoute une autre : la fourniture de données rigoureuses et fiables. La parution du Rapport d'impact s'inscrit dans cet effort.

QUE POUVEZ-VOUS NOUS DIRE DU RAPPORT D'IMPACT DE FM LOGISTIC ?

— Ce document, que nous avons souhaité digital et très graphique, répond à une volonté de transparence. Il liste les impacts positifs et négatifs de nos activités sur l'environnement et la société, tant en matière d'emploi, de santé et de formation que d'émissions de gaz à effet de serre et

« Nous voulons offrir à nos clients une option verte en réponse à chaque grand appel d'offres. »

de pollution de l'air. En publiant ces indicateurs extra-financiers, nous fournissons à nos clients, collaborateurs et entreprises partenaires un outil d'aide à la décision. C'est un pas important dans la transition vers une logistique durable et une contribution, peut-être, à la pédagogie et à la prise de conscience de tous. ●

...

Partenaire des acteurs de la consommation responsable

FM Logistic a lancé cette année un programme Zéro déchet visant la réduction des déchets et la substitution des consommables à usage unique dans ses activités logistiques et de conditionnement. Des tests sont menés en collaboration avec des clients pour remplacer le film étirable, les matériaux de calage ou le ruban adhésif par des consommables éco-conçus. FM Logistic met son expertise logistique et de conditionnement au service des acteurs des nouvelles tendances de consommation. Ces dernières peuvent nécessiter par exemple de la logistique retour, comme le vrac et les produits à emballages consignés.

Évaluer l'impact des activités sur la société

FM Logistic a publié en octobre 2019 son premier rapport d'impact en matière de développement durable. Emplois directs, indirects et induits, santé, coût social du carbone et de la pollution de l'air : ce rapport 100 % digital et pédagogique détaille les effets de l'activité de FM Logistic sur son écosystème ainsi que les actions de l'entreprise pour contribuer à une supply chain plus durable. L'ensemble de ces indicateurs est également disponible pour chacun des clients de FM Logistic sur le périmètre des activités qui lui sont confiées. ●



> DÉVELOPPEMENT DURABLE FM LOGISTIC PARI MI LES MIEUX NOTÉS

Plusieurs agences de notation extra-financière évaluent la performance de FM Logistic.

- Ecovadis lui a attribué la médaille d'or réservée aux 5 % d'entreprises (tous secteurs confondus) présentant la meilleure qualité du système de gestion de la RSE.
- CDP lui a décerné la note B pour ses efforts de réduction des gaz à effet de serre. FM Logistic se classe ainsi loin devant la moyenne du secteur de la supply chain (D).
- En France, FM Logistic a reçu le prix spécial du jury aux Trophées Défi RSE 2019, une distinction parrainée par les ministères de l'Économie et des Finances et de la Transition écologique et solidaire.

CONCEPTION.
L'efficacité énergétique commence dès la conception des sites logistiques.

« FM Logistic s'est fixé pour objectif de réduire de 20 % les émissions de CO₂ de ses activités en entrepôt d'ici 2022. »



DES COLLABORATRICES de FM Logistic sont intervenues auprès d'enfants pris en charge par la fondation Vincent de Paul

L'ENGAGEMENT HUMAIN

FM Foundation continue de se développer

→ Créée en 2017, FM Foundation concrétise l'engagement du Groupe en matière de responsabilité sociétale et reflète ses valeurs d'entreprise familiale, qui placent l'humain au centre de ses préoccupations. De multiples actions ont été conduites en 2019/20, selon les deux priorités qu'elle s'est fixées.

Favoriser l'insertion par l'accès au monde du travail

L'objectif est de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes en leur ménageant des passerelles vers l'entreprise. FM Foundation s'y emploie en développant des actions de formation et de tutorat. Ce sont les collaborateurs du Groupe qui s'impliquent, en priorité auprès de personnes de milieux défavorisés.

- En Italie, a été mis en place un processus de formation et d'intégration professionnelle de jeunes réfugiés.
- Au Brésil, une école logistique certifiée par

l'université fédérale a permis à des jeunes défavorisés de bénéficier d'une formation qualifiante dans le domaine de la supply chain.

- En Espagne, la fondation a œuvré pour l'inclusion sociale de personnes handicapées.

Aider les enfants en difficulté

Des initiatives ont été conduites dans plusieurs pays pour soutenir les familles en difficulté.

- Un conseil psychologique pour des enfants vulnérables et leurs parents a été mis en place en Ukraine.
- Un programme de correction des troubles linguistiques a été soutenu en Italie pour des enfants présentant un retard d'évolution du langage.
- En Russie, de jeunes orphelins ont bénéficié d'un processus d'intégration et de socialisation, et la Fondation a aidé un centre de réinsertion sociale pour mineurs à développer un programme ludo-éducatif et à rénover ses locaux. ●

« 80 % des collaborateurs du Groupe connaissent la Fondation et 77 % sont partisans de s'impliquer. »

*Enquête interne menée lors des Foundation Days dans chaque pays

444

collaborateurs impliqués en 3 ans dans 9 pays (France, Russie, Pologne, Brésil, Inde, Italie, Espagne, Ukraine et Chine)

1 344

jours de dons de compétence comptabilisés et 271 jours de bénévolat

781

personnes bénéficiaires de programmes de lutte contre l'exclusion

INFORMATIONS FINANCIÈRES

2019/20

(31 MARS 2020)



Bilan consolidé /en milliers d'euros

ACTIF

	31.03.2020	31.03.2019
Écarts d'acquisition	35 691	38 950
Immobilisations incorporelles	14 760	12 158
Immobilisations corporelles	215 402	216 125
Immobilisations financières :	26 975	28 192
<i>Participations non consolidées</i>	1 287	1 282
<i>Autres immobilisations financières</i>	25 688	26 910
ACTIF IMMOBILISE	292 828	295 425
Stocks	10 407	9 579
Créances clients et comptes rattachés	202 503	190 162
Avances et acomptes versés	3 771	5 265
Créances fiscales et sociales	17 909	16 958
Comptes courants débiteurs	5 587	15 652
Créances diverses	799	6 773
Impôts différés actifs	6 200	5 763
Comptes de régularisation	6 626	7 347
Disponibilités et VMP	121 880	91 297
ACTIF CIRCULANT	375 682	348 796
TOTAL ACTIF	668 510	644 221

PASSIF

	31.03.2020	31.03.2019
Capital	43 013	42 934
Primes et réserves	134 160	121 103
Résultat de l'exercice	19 245	13 130
Réserves de conversion	-56 539	-43 724
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE	139 879	133 443
Intérêts minoritaires	140	115
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	140 019	133 559
Provisions pour risques et charges	17 436	15 837
Impôts différés passifs	3 473	3 139
Emprunts et dettes financières	179 949	180 279
Concours bancaires courants	4 245	8 773
DETTES FINANCIÈRES	184 194	189 052
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	164 298	165 603
Avances et acomptes reçus	1 379	1 475
Dettes fiscales et sociales	115 052	109 253
Comptes courants créditeurs	135	548
Dettes diverses	39 007	21 002
Comptes de régularisation	3 518	4 755
AUTRES DETTES	323 388	302 634
TOTAL PASSIF	668 510	644 221

Compte de résultat consolidé /en milliers d'euros

	31.03.2020	31.03.2019
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 431 593	1 317 605
Reprises de provisions et d'amortissements	3 534	2 749
Autres produits d'exploitation	9 348	8 805
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	1 444 475	1 329 160
Achats	-70 838	-67 155
Services extérieurs	-614 563	-569 083
Autres services extérieurs	-190 142	-178 775
Impôts, taxes et versements assimilés	-15 851	-14 965
Charges de personnel	-438 559	-400 808
Dotation aux amortissements et aux provisions	-55 227	-49 453
Autres charges	-13 157	-11 091
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	-1 398 337	-1 291 330
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	46 138	37 830
Résultat financier	-3 013	-3 148
Résultat exceptionnel	-3 631	-2 761
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	39 494	31 921
Participation des salariés	-2 458	-371
Impôts sur les bénéfices	-15 118	-9 681
Impôts différés	620	-2 631
Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition	-3 259	-6 080
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	19 279	13 157
Attribuable aux :		
Intérêts minoritaires	33	27
Part du Groupe	19 245	13 130
Résultat par action (en €)	5,47	3,74

Tableau des flux de trésorerie consolidé /en milliers d'euros

	31.03.2020	31.03.2019
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
RÉSULTAT NET	19 279	13 157
Elimination des :		
Dotations / reprises sur amortissements et provisions	56 160	49 674
Plus et moins values de cession	347	892
Impôts différés	-620	2 631
Forex latent	432	-824
Charges à répartir	0	-518
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	75 598	65 012
Variation nette d'exploitation	-13 477	4 399
<i>Variation des stocks</i>	-969	-781
<i>Variation des créances d'exploitation</i>	-25 028	-21 511
<i>Variation des dettes d'exploitation</i>	12 520	26 691
Variation nette hors exploitation	37 816	-4 404
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	24 339	-6
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÈRE PAR L'ACTIVITÉ	99 937	65 006
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Décaissement / acquisition d'immobilisations incorporelles	-6 899	-5 042
Décaissement / acquisition d'immobilisations corporelles	-49 281	-49 318
Encaissement / cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	7 623	8 202
Décaissement / acquisition d'immobilisations financières	-1 826	-4 342
Encaissement / cession d'immobilisations financières	2 558	939
Trésorerie nette / acquisitions et cessions de filiales	0	-1 000
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	-47 824	-50 561
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentation de capital	0	75
Dividendes versés aux actionnaires de la mère	0	0
Encaissements provenant d'emprunts	46 063	49 422
Remboursement d'emprunts	-59 500	-54 815
Variation des intérêts courus non échus	114	-221
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	-13 323	-5 539
VARIATION DE TRÉSORERIE AVANT EFFETS DE CHANGE	38 790	8 906
Incidence des variations de taux de change	-3 679	-641
TRÉSORERIE ET EQUIVALENTS DE TRÉSORERIE A L'OUVERTURE	82 524	74 259
TRÉSORERIE ET EQUIVALENTS DE TRÉSORERIE A LA CLÔTURE	117 635	82 524

COMMENTAIRES : Conformément au Régl. 99-02, les retraitements comptabilisés lors de la signature de contrats de location financement ne sont pas présentés dans le tableau de flux de trésorerie dans la mesure où ils ne génèrent aucun flux de trésorerie. Pour information, la valeur des contrats de location financement signés au cours de l'exercice dans les différentes sociétés consolidées au sein du groupe FM Logistic est de 13 866 K€ (impact sur l'augmentation des valeurs brutes et des emprunts auprès des établissements de crédit). Il convient donc de tenir compte de ces contrats lors de la comparaison du tableau de flux de trésorerie et des différents tableaux de mouvements de l'annexe aux comptes consolidés.

RAPPORT ANNUEL 2019/20

Conception

et réalisation :

FM Logistic,
agence éditoriale
avec des mots
COMMUNICATION ÉDITORIALE

Graphisme :

Didier Trayaud/
www.didmanbook.com

Crédits photos :

Reinaldo Borges,
Antonio Clemente,
Daniel Gheonea,
Anton Griboedov,
Nicolas Guerbe,
Manuel Guerci,
Minh Nguyen,
Patrick Sordoillet,
UTC de Compiègne,
Adobe Stock, Réa,
Shutterstock,
FM Logistic

Un grand merci

aux modèles qui
ont bien voulu poser,
en toute sécurité :
Rosemeire, Andrez,
Mário, Washington,
Renata, Thaís, Óscar,
Manuel, Anastasiya,
Galina, Gennady,
Emília, Tu, Fabien,
Olivier

Photo de couverture, de gauche à droite :

Andrez, étudiante à la
FM Logistic School,
Rosemeire, opératrice
logistique et Mário,
gestionnaire de projets
copacking, São Paulo,
Brésil

Impression :

Ott Imprimeurs
(Wasselonne, 67)
Cette entreprise est
certifiée PEFC, FSC
et Imprim'Vert.





FM Logistic Corporate
Rue de l'Europe
57370 Phalsbourg – France
Tél.: +33 (0)3 87 23 12 12

www.fmlogistic.com

FM > LOGISTIC