



FOCUS



« Le lock-down de Shanghai a causé un ralentissement de notre activité au mois d'avril principalement. Cela a entraîné un décalage dans le temps que nous avons rattrapé dès le mois de juin. »

## GROUPE ASI

# LA CHINE RESTE ET RESTERA

# « L'USINE DU MONDE »



IGAL CHREKY

Vice président  
Groupe ASI

### Quelles leçons tirez-vous de la période ?

Le Covid-19 a accéléré la transformation de notre industrie qui a été amorcée en 2016/2017 par les principaux acteurs du transport maritime. L'intégration verticale et diversification horizontale dans le transport international étaient depuis longtemps considérées comme porteuses de création de valeurs. Impossible à réaliser car la situation financière des principaux acteurs n'était pas au beau fixe et cette transformation nécessitait beaucoup de capitaux.

Les marges réalisées par ces gros acteurs grâce à la pandémie leur ont donné les moyens nécessaires pour mener à bien cette transformation et ainsi devenir ce qu'on appelle dans notre jargon « Integrated end-to-end logistics provider » afin de gérer les chaînes d'approvisionnement de leurs clients de bout-en-bout. Leur défi à venir est de réussir toutes ces intégrations et garder une flexibilité / agilité pour servir les clients.

### Quels ont été les impacts pour le Groupe ASI et plus globalement sur votre secteur d'activité ?

La crise du Covid-19 a été globalement positive pour le groupe ASI. Le fait que les deux activités ASI Logistiques et ASI Solutions soit très complémentaires, et

*« Les autres pays en Asie ont des difficultés à rivaliser avec la réactivité et la capacité de la Chine de passer à l'échelle un outil industriel dans un laps de temps quasi imbattable... Ceci va permettre à la Chine, à mon avis, de sortir son épingle du jeu et demeurer encore « l'usine du monde. »*

que les équipes soient physiquement regroupées dans les mêmes bureaux, ont permis de fluidifier et être extrêmement réactifs pour apporter des solutions de sourcing et d'acheminement de produits de première nécessité depuis la Chine vers l'Europe.

Nos bureaux en Asie Sud-Est ont connu des moments difficiles au pic de l'épidémie. Toutefois, nous n'avons jamais interrompu complètement nos services.

Le lock-down de Shanghai a causé un ralentissement de notre activité au mois d'avril principalement. Cela a entraîné un décalage dans le temps que nous avons rattrapé dès le mois de juin. En réalité, nous n'avons jamais arrêté complètement notre service puisque nous avons, quand cela était possible, re-routé sur d'autres ports comme Qingdao, Ningbo ou Xiamen.

### À période exceptionnelle, solutions exceptionnelles. Quelles ont été les réponses apportées pour y faire face ?

Pour faire face à cette situation exceptionnelle, nous avons dû faire preuve d'agilité et de flexibilité. Flexibilité dans la gestion des équipes, car ces dernières ont été sous pression quasi constante depuis le début de la crise sanitaire - il fallait 2 à 3 fois plus de temps pour traiter un même dossier par rapport à la période pré-Covid. Il a donc fallu faire preuve de souplesse avec les équipes dans la gestion de leur emploi du temps et permettre du télétravail dès qu'une petite accalmie se présentait afin d'éviter un turnover trop important (nous avons constaté un tur-

nover de 30% dans l'industrie en 2020-2021) - cela a permis de développer une forme de résilience indispensable pour passer le cap.

Agilité également pour trouver des solutions afin de répondre aux problématiques de nos clients, trouver de l'espace à bord d'avions et de bateaux pour pouvoir acheminer les marchandises... Il a fallu sortir des sentiers battus afin de trouver de nouvelles solutions.

### Cette situation a (aussi) permis de faire émerger de nouvelles opportunités / de nouveaux modèles. Quels sont-ils pour votre groupe ?

Dans notre industrie, le transport international, l'acheminement des marchandises qui étaient auparavant l'aspect le plus simple à gérer est devenu aujourd'hui l'une des problématiques majeures pour nos clients. Nous avons vu surgir dans les comités de direction ou stratégiques des entreprises soudainement les responsables de la supply chain. Les clients souhaitent dorénavant limiter le nombre d'interlocuteurs pour gérer leur transport en limitant les problèmes d'interface et donc en faisant appel à un prestataire unique capable de gérer le transport de bout-en-bout.

Asi Logistics avec son réseau est ca-

pable fournir ce service entre l'Asie et l'Europe qui constitue sa trade line principale dans les 2 sens.

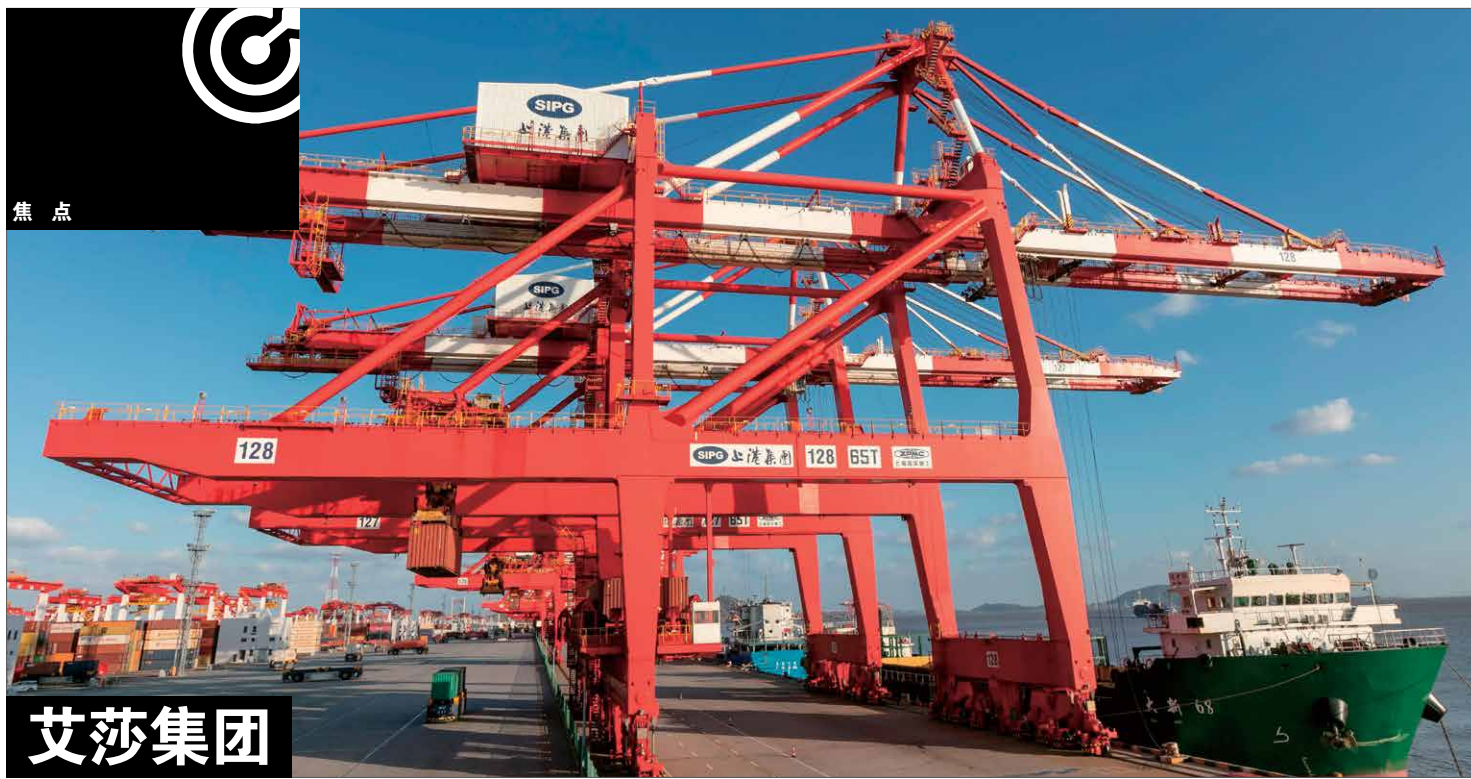
### Quelles sont les perspectives de développement du Groupe ASI en Chine ?

Le lock down de Shanghai a poussé certaines entreprises à délocaliser une partie de leur production ailleurs en Asie du sud-est afin de sécuriser leur chaîne d'approvisionnement. Leurs outils industriels dédiés au marché domestique chinois quand cela est possible. Cela ne va se faire du jour au lendemain, car selon les industries, construire un nouvel outil de production peut prendre plus ou moins de temps.

Les autres pays en Asie ont des difficultés à rivaliser avec la réactivité et la capacité de la Chine de passer à l'échelle un outil industriel dans un laps de temps quasi imbattable... Ceci va permettre à la Chine, à mon avis, de sortir son épingle du jeu et demeurer encore « l'usine du monde ». Le groupe ASI a ainsi de belles perspectives de développement en Chine, même si bien entendu les produits d'hier ne seront pas forcément les produits de demain...

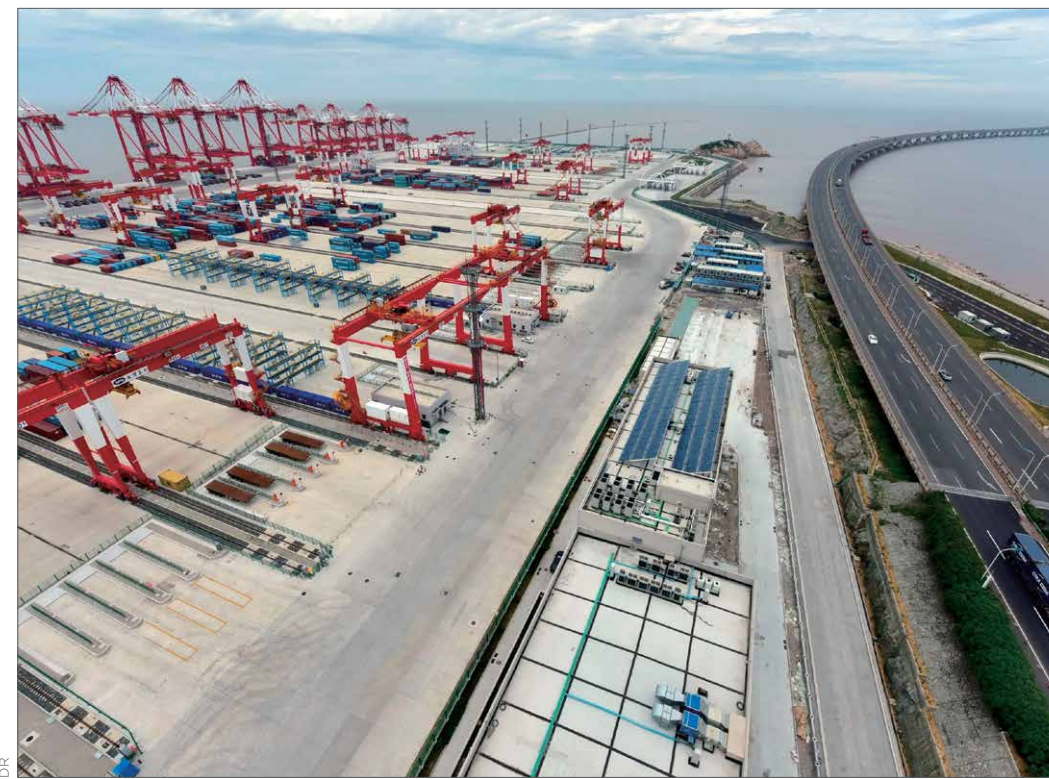
Propos recueillis par P. T1





焦点

艾莎集团



« 亚洲其他国家很难与中国比拼反应能力和扩大规模的能力竞争。中国能够在几乎无法超越的时间内让一种工业生产工具上规模。在我看来，这种优势会让中国摆脱困境，继续保持“世界工厂”的地位。»

# 中国现在是，将来也依然是

# “世界工厂”



IGAL CHREKY

艾莎国际货物运输集团副总裁

### 您会怎样总结刚刚结束的这段时期？

新冠肺炎疫情加快了航运业各大公司在2016到2017年间启动的行业转型。长期以来，国际运输的纵向一体化和横向多样化一直被视为创造价值的工具。但是，这一点实际上是做不到的，因为主要公司的财务状况都欠佳，而转型需要大量资金。

由于疫情的爆发，这些大公司获得了巨额利润，也从而获得了实现转型的手段，成为了我们行话中所说的“集成端到端物流提供商”，用端到端的方式管理客户的供应链。他们的下一个挑战是不但在所有这些集成中取得成功，还要保持灵活性和敏捷性来服务客户。

### 对艾莎集团来说，疫情带来的主要影响有哪些？从宏观角度看，对整个行业又有怎样的影响？

总体来讲，新冠肺炎疫情对艾莎集团产生的影响是积极的。艾莎物流和艾莎解决方案两大业务板块具有很强的互补性，而且两个团队身处同一个办公地点，在从中国向欧洲提供基本产品的采购和交付解决方案时能够简化流程并作出极快的响应。

在疫情高峰期，我们的东南亚办事处经历了非常困难的时期。尽管如此，我们却从未完全中断过服务。

上海的封城对我们的影响主要集中在4月份，那时我们经历了一段时间的放缓，带来了一些延误，但我们早在6月份就把失去的时间追了回来。事实上，我们从未完全中断服务。只要有一丝可能，我们就改道青岛、宁波或厦门等其他港口运货。

### 正所谓“非常时期，非常手段”。你们是如何应对危机的？

在应对非常时期下的危机时，我们的团队展现出了灵活和敏捷。首先，团队管理非常灵活。自抗疫开始以来，团队几乎一直承受着压力，与新冠肺炎疫情开始之前相比，处理同一个任务所需的时间延长了2至3倍。所以我们一定要灵活管理团队的日程安排，并在局势稍加平缓时就允许他们远程工作，以避免人员过度流动。我们注意到，在2020-2021年，航运业的人员流失率为30%。因此，我们采取灵活管理的方式能够培养出团队的坚韧和复原力，对挺过这段时期是非常必要的。

而敏捷则体现在为客户的问题找到解决办法，在飞机和轮船上找到空间运输货物……为此必须打破常规，找到新的解决方案。

### 这种非常情况(也)导致了新的机会/模式的出现。对您的团队来说有哪些机会/模式？

« 上海的封城对我们的影响主要集中在4月份，那时我们经历了一段时间的放缓，带来了一些延误，但我们早在6月份就把失去的时间追了回来。»

在我们的行业，也就是国际运输业，运输货物曾经是最易管理的部分，但现在已经成为客户的主要问题之一。公司的管理或战略委员会中会出现一位供应链的负责人。客户现在希望减少中间人，使用一个能够管理端到端运输的单一服务提供商来减少运输管理者的数量。艾莎物流网能够在亚洲和欧洲之间提供双向服务，这也构成其主要贸易。

### 艾莎集团在中国的发展前景如何？

上海的封城促使一些公司将部分生产力转移到东南亚地区，以确保供应链的安全。这些公司在中国的工业，在允许的前提下今后可能会专攻国内市场。当然，这样的情况不会说来就来。根据行业的不同，制造新的生产工具需要的时间也不同。

亚洲其他国家很难与中国比拼反应能力和上规模的能力。中国能够在几乎无法超越的时间内让一种工业生产工具上规模。在我看来，这种优势会让中国摆脱困境，继续保持“世界工厂”的地位。因此，艾莎集团在中国的发展前景十分远大。当然，昨天的产品不一定明天还会畅销……

采访人：P. TI