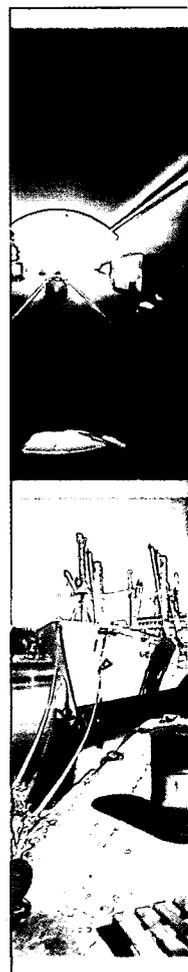


Les études du SES



# Les prestataires logistiques en France et en Europe

n° 145  
octobre 2003



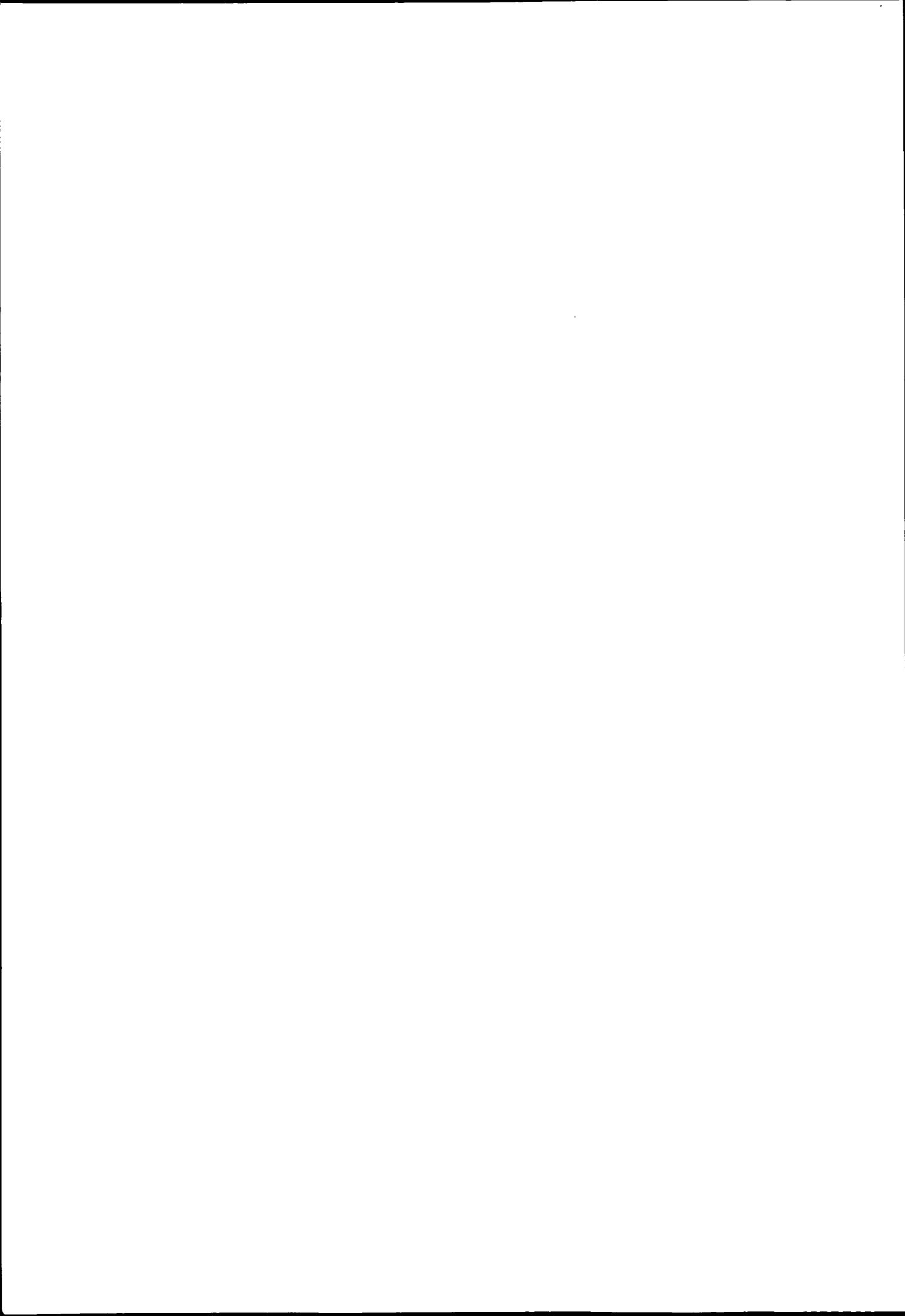
*Liberté • Égalité • Fraternité*

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



ministère  
de l'Équipement  
des Transports  
du Logement  
du Tourisme et  
de la Mer

CDAT  
14682



**Les prestataires logistiques  
en France et en Europe**

Cette étude a été confiée à **Antoine Artous**, journaliste indépendant de la presse transport et logistique. Elle a été menée en collaboration avec **Isabelle Leroy-Dutilleul** du département des études économiques (DEE) du service économique et statistique (SES).

## SOMMAIRE

Présentation de l'étude.....	5
Méthodologie .....	8
<b>Chapitre 1 : L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MÉTIER (1985-1995).....</b>	<b>9</b>
1. Le rôle structurant de la grande distribution .....	10
1.1. La grande distribution se tourne vers l'amont .....	10
1.2. Des différences selon les pays.....	10
2. Le métier commence à se construire à la fin des années 1980.....	12
2.1. Début des années 1980 : un paysage éclaté.....	12
2.2. Pour l'essentiel, des nouveaux venus .....	13
3. Le profil d'activité des prestataires .....	14
3.1. Les grandes segmentations du marché .....	14
3.2. Les produits de grande consommation à destination de la grande et moyenne surface (GMS) .....	15
3.3. Les produits sous température dirigée .....	16
3.3.1. La logistique des produits surgelés .....	16
3.3.2. La logistique des produits frais .....	17
3.4. La logistique dite industrielle.....	18
4. Zoom sur 1995 .....	19
4.1. Les principaux prestataires logistiques (hors froid) .....	19
4.2. Une composante du monde du transport.....	21
5. Les prestataires britanniques .....	23
5.1. L'implantation en France.....	23
5.2. Les principaux groupes et leurs caractéristiques.....	24
<b>Chapitre 2 : LE MARCHÉ SE STRUCTURE (1995-2000).....</b>	<b>27</b>
1. Dynamique de concentration .....	28
1.1. À la recherche de la taille critique .....	28
1.2. Les effets des restructurations européennes .....	30
1.2.2. La poste hollandaise (TPG) .....	32
1.2.3. ABX Logistics (SNCB) .....	33
1.3. Une recomposition du paysage logistique européen .....	34
1.3.1. Des opérateurs européens, voire mondiaux .....	34
Les 10 premiers prestataires en Europe .....	35
1.3.2. La place des prestataires français .....	37
2. France : zoom sur les années 2000 .....	38
2.1. Une forte concentration.....	38
2.1.1. Neuf prestataires contrôlent 45 % du marché.....	38
2.1.2. Les groupes étrangers représentent 28 % du marché.....	40
2.2. Le profil de l'activité.....	41
2.2.1. La grande et moyenne surface (GMS) et l'industrie .....	42
2.2.2. Polyvalence et organisation par marché.....	43
2.2.3. La logistique du froid .....	44
2.3. La place des PME .....	45

<b>Chapitre 3 : LES GRANDES TENDANCES.....</b>	<b>47</b>
1. L'organisation des marchés.....	47
1.1. Diversification, place de la grande et moyenne surface (GMS) et des filières .....	47
1.2. L'exemple de l'automobile .....	49
1.2.1 Une industrie structurée en réseau.....	49
1.2.2. La logistique amont.....	49
1.2.3 La logistique aval.....	51
2. L'organisation de l'espace.....	52
2.1. La grande et moyenne surface (GMS) : une distribution encore nationale .....	53
2.2. Une logistique paneuropéenne .....	54
2.3. Logistique et overseas .....	55
3. Évolution de la demande logistique et du métier de prestataire.....	56
3.1. De la distribution physique à l'optimisation de la chaîne logistique.....	56
3.2. Élargissement et intégration des prestations .....	57
3.2.1. Copacking et comanufacturing : une place relative .....	57
3.2.2. Une question centrale : le pilotage des flux.....	59
3.2.3. À propos d'Internet et du commerce électronique.....	60
3.3. Une politique d'offre logistique globale .....	62
3.4. Offre globale et intégration des différents métiers.....	62
3.5. À propos des « Fourth Party Logistics » (4PL) .....	62
 CONCLUSION.....	 65
Zoom sur dix-sept entreprises.....	67

## Présentation de l'étude

Si le terme logistique est devenu courant, c'est un concept polysémique. Dans sa définition générale, la logistique est l'art d'optimiser la circulation des produits à l'amont et à l'aval de la production, jusqu'au distributeur ou consommateur final. Dans l'industrie et le commerce, la logistique ainsi comprise ne renvoie pas à une activité particulière mais correspond à une fonction d'organisation transversale dans l'entreprise.

Cette circulation des produits se réalise à travers une chaîne logistique dans laquelle on peut repérer certaines activités dont trois sont les plus importantes : le transport des produits, leur stockage et la gestion des informations liées à ces produits. Dès lors, on peut dire que les acteurs qui prennent en charge ces activités sont des logisticiens ou des prestataires de services logistiques. Toutefois, le terme de logistique a également pris une connotation plus concrète pour désigner un nouveau métier qui s'est construit autour de la gestion des stocks et des prestations afférentes.

Ce nouveau métier a émergé dans les années 1980, en lien avec l'amorce du mouvement d'externalisation des activités de stockage-distribution. Le métier va évoluer. Des prestations de conditionnement (copacking, comanufacturing) vont se greffer à la gestion des stocks. Puis, la logistique va se développer à l'amont de la production. En effet, les industriels et les distributeurs vont de plus en plus se préoccuper de l'optimisation de l'ensemble de la chaîne logistique (supply chain management) et non plus seulement du stockage-distribution des produits finis (physical distribution)<sup>1</sup>.

Les prestataires logistiques se sont adaptés à cette demande. Mais ces évolutions s'opèrent autour de ce qui reste leur cœur de métier : la gestion des stocks et les prestations afférentes. Le transport généré par cette gestion est partie prenante de la prestation logistique. Il occupe souvent une place importante. Dans la logistique de distribution des produits frais, le transport représente 50 % de la prestation, dans la logique amont de l'industrie automobile, sa place est décisive pour livrer juste-à-temps.

Ainsi défini, le métier de prestataire logistique est un métier spécifique du monde du transport et de la logistique à côté des autres grands métiers : messagerie, transport de lot, etc. Même si, par ailleurs, un groupe peut être présent dans plusieurs de ces métiers. Ce métier délimite un marché, celui de la prestation logistique, dans lequel des opérateurs entrent en concurrence ; on peut donc comparer leur positionnement, les stratégies mises en œuvre.

C'est là une question méthodologique importante si l'on ne veut pas se contenter de procéder à de simples monographies d'entreprises - plus ou moins articulées à des remarques générales sur la logistique ou sur des données macroéconomiques - mais travailler sur la façon dont des firmes se positionnent en tant qu'opérateurs sur un marché et, ce faisant, contribuent à le structurer. C'est ainsi qu'est abordé le marché de la logistique, plus précisément, la place des prestataires logistiques dans ce marché.

---

<sup>1</sup>Le jargon logistique est très imprégné de termes "français" pour des raisons fonctionnelles, et parfois aussi par effet de mode. Nous les avons évités autant que possible, et le cas échéant mentionné un équivalent français.

\*\*\*\*

L'objectif de cette étude est de faire le point sur l'évolution du métier de prestataire logistique durant la décennie passée, sa progressive structuration, les principaux opérateurs qui s'y sont investis et les tendances d'évolution actuelles. Si son point de départ est le marché français de la logistique, elle prend largement en compte la dimension européenne, tant du point de vue de l'activité que de l'analyse des groupes européens. Vu la place charnière qu'il occupe en Europe, le marché hexagonal de la logistique est d'ailleurs un observatoire privilégié pour l'analyse de l'évolution du métier et celle des principaux groupes européens qui y sont tous présents.

Le premier chapitre montre comment l'émergence de ce nouveau métier est étroitement liée à la structuration de la logistique de la grande distribution qui s'amorce durant les années 1980, voire avant en Grande-Bretagne. Il souligne comment les conditions de cette structuration logistique, variable selon les pays, ont des conséquences sur le profil des prestataires qui, lui aussi, varie selon les pays dans un contexte (1985/1995) où la logistique reste enfermée dans les frontières nationales. Il analyse en détail le développement du marché français durant cette période, tout en faisant le point sur les groupes britanniques qui sont les seuls opérateurs européens à sortir de leur territoire national.

Le deuxième chapitre traite de la dynamique de concentration et de structuration du métier qui s'enclenche durant la seconde moitié des années 1990, en France comme en Europe, et bouleverse profondément le paysage de la prestation logistique. Les principaux opérateurs européens y sont présentés ainsi qu'une analyse, dans le détail, du marché français en 2000, afin de prendre la mesure de ces bouleversements, tout en décrivant ce qu'est devenu le profil de l'activité des prestataires logistiques.

Le troisième chapitre fait le point sur la diversification des marchés de la logistique, sur l'évolution de la demande - et son articulation entre les espaces nationaux, européens et mondiaux - et sur les tendances d'évolution du métier de prestataire logistique, notamment, en ce qui concerne la place prise par les prestations informationnelles dans l'élaboration d'une offre logistique globale.

Enfin, en annexe, dix-sept fiches détaillées présentent les principaux prestataires logistiques français et européens.

\*\*\*\*

Traiter du métier de prestataire logistique comme d'un métier spécifique délimitant un marché dans lequel des opérateurs entrent en concurrence suppose de rassembler des informations sur ces derniers, leur histoire, leurs stratégies, etc. mais également de disposer de données chiffrées permettant de les comparer sur la base de périmètres analogues et d'activités similaires. Sur le premier point, outre les entretiens avec les opérateurs eux-mêmes, il existe diverses sources d'information : ouvrages, études, documentation issue des entreprises et la presse professionnelle, cette dernière étant un élément clé.

Sur les données chiffrées, les difficultés sont plus importantes. Elles tiennent d'abord à la nature des statistiques officielles disponibles sur les entreprises qui ne permettent pas de saisir les opérateurs comme des entités globales, en particulier en termes de chiffre d'affaires<sup>2</sup>. On ne peut donc s'appuyer que sur les seuls chiffres fournis par les entreprises. À cette difficulté traditionnelle s'ajoute une autre tenant à la polysémie du terme logistique et à la nouveauté du métier. En France, comme dans d'autres pays européens, la plupart des firmes de transport ont à présent pris l'habitude de faire apparaître un chiffre d'affaires logistique, mais ce n'est pas le cas dans tous les pays.

Reste à savoir ce qu'il faut entendre par logistique. Lorsque, par exemple, Hays Logistics ou FM Logistic, qui sont centrés sur le métier de prestataire logistique, fournissent leurs chiffres d'affaires, ces derniers comportent une part importante de transport, en général liée aux activités de gestion de stocks. Par contre, lorsque certains transporteurs fournissent un chiffre d'affaires logistique, il concerne parfois les seules activités de gestion de stock, sans intégrer le transport lié à cette prestation, même s'ils le prennent en charge. Or, ce dernier peut représenter 50 % d'un contrat logistique qu'un opérateur passe avec un client...

Outre le fait que des entreprises peuvent jouer sur ce flou, la plupart des études et classements existant se contentent de reprendre les chiffres hétérogènes fournis ; voire, sous le terme de logistique, de regrouper des métiers aussi différents que celui de prestataire logistique et de messenger. En France, la seule source fiable est le "Top 100 des prestataires logistiques" réalisé chaque année (depuis 1998) par *Logistiques Magazine* sur la base d'un questionnaire envoyé aux entreprises. Certes, il est dépendant des chiffres fournis par ces dernières mais sur la base d'une définition précise du chiffre d'affaires logistique réalisée dans le marché français. Ce chiffre d'affaires inclut le transport généré par la prestation logistique proprement dite.

---

<sup>2</sup> La codification des activités dans les fichiers de la statistique publique des entreprises ne permet pas de discerner les prestataires logistiques au sens où il est défini dans cette étude.

## Méthodologie

L'étude a été réalisée sur la base d'une série d'entretiens avec des opérateurs et d'une recherche documentaire.

### Entreprises rencontrées :

**ABX Logistics** (France) : Nathalie Mauger, responsable marketing logistique ; **Daher** : Hubert Clément, directeur de la communication ; **Danzas** (France) : Pierre Enderlé, directeur général ; **Norbert Dentressangle** : Thierry Leduc, directeur de la communication ; **Hays Logistique** : Mireille Dutruge ; direction marketing France et Stéphane Point, directeur développement France ; **Heppner** : Gérard Morvan, directeur logistique ; **Geodis** : Régis Fildier, marketing and sales director, Geodis Solutions ; **Gefco** : Jean-Marc Prigent, directeur logistique et overseas ; **Giraud Logistics** : Béatrice Serrec, direction de la communication ; **Mory Logidis** : Michèle Cohonner, directeur général ; **Christian Salvesen** (France) : Laurent Lacotte, directeur commercial ; **Stef-TFE** : Jean-Pierre Sancier, direction du Pôle logistique, et Pascal Wagner, secrétaire général ; **Tibbet & Britten** (France) : Patrick Perrin, président directeur général.

### Recherche bibliographique et documentaire

S'il existe de nombreux ouvrages sur la logistique, rares sont les études sur les prestataires logistiques, leur histoire et leurs stratégies. Outre les divers documents, parfois substantiels, fournis par les entreprises, la principale source d'information reste la presse professionnelle, consultée depuis les années 1990.

Par ailleurs, des indications bibliographiques sont notées en bas de page de l'étude. Signalons notamment : *Les grands groupes de transport de marchandises opérant en Europe*, OEST, 1995 ; Antoine Artous et Patrice Salini : *Comprendre l'industrialisation du transport routier* (Éditions Liaisons, 1997) et *Management stratégique des firmes de transport et de logistique* (Éditions Liaisons, 1999) ; Antoine Artous : *Stratégie des opérateurs du transport et de la logistique du froid* et *Le Transport de lot, une activité en pleine mutation*, les études du SES, octobre 1999 et mars 2001 ; Eurostaf *Les Prestataires logistiques en Europe*, 2001.

Pour la période récente, le numéro spécial annuel de décembre "Top 100 des prestataires logistiques" de *Logistiques Magazine*, qui paraît depuis 1988, est le meilleur outil.

## Chapitre 1 : L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MÉTIER (1985-1995)

Dans les années 1980, l'émergence de la demande logistique est très liée à la structuration logistique amont de la grande distribution ; c'est pour y répondre que les industriels travaillant pour elle, en premier l'industrie agroalimentaire, commencent à se préoccuper de logistique. Le métier de prestataire logistique commence à se construire dans ce cadre, en étant fortement marqué par la façon dont la grande distribution s'organise selon les divers pays, mais également par d'autres facteurs, comme les traditions (économiques et réglementaires) du monde du transport ou les conditions de desserte (géographique et socio-économiques) du pays concerné.

Ainsi, en Angleterre, la grande distribution structure dès la fin de la seconde moitié des années 1970 sa logistique en faisant appel à la sous-traitance. Dès cette époque, des groupes de transport britanniques se tournent vers cette nouvelle activité. En France, non seulement la grande et moyenne surface (GMS) structure sa logistique plus tardivement mais elle fait peu appel à la sous-traitance. C'est seulement dans la seconde moitié des années 1980 que le métier va réellement émerger ; essentiellement à travers la prise en charge de la logistique des industriels travaillant pour la grande et moyenne surface.

Certains groupes de transport disposant d'une activité d'entreposage commencent à développer la logistique, mais les principaux opérateurs routiers centrent leurs efforts sur le développement de réseaux de messagerie ou de groupes de transport de lot intégré. Seul Danzas se tourne vraiment vers ce métier, via le rachat des filiales logistiques d'Unilever, dont la Satem en France. Les opérateurs les plus dynamiques dans la logistique des produits de grande consommation sont issus de PME (Faure et Machet) ou d'un GIE de PME (FDS). Tailleur Industrie qui centre ses efforts sur la logistique industrielle vient du monde du déménagement et de l'emballage.

Durant la première moitié des années 1990, ces opérateurs - auxquels vont s'ajouter d'autres PME comme Fril - sont les sociétés à travers lesquelles se structure le mieux ce nouveau métier. Avec une nette distinction entre deux grands marchés. Le principal concerne la logistique de distribution des produits de grande consommation liée à la GMS (FDS, Faure et Machet, Stockalliance, Danzas, Fril.) ; elle occupe le devant de la scène. L'autre marché concerne la logistique dite industrielle, surtout électronique informatique (Tailleur Industrie).

En 1995, des groupes de transport, voire des PME, ont commencé réellement à développer des activités logistiques et, globalement, ce nouveau métier apparaît comme très lié au transport, surtout routier. Cependant, hormis les prestataires déjà cités et quelques divisions de groupe, il est peu structuré. Alors que dans le lot et la messagerie, de nombreux groupes ont, sous une forme ou une autre, des politiques européennes de développement, les prestataires logistiques français n'ont pas de présence hors de l'Hexagone : l'activité logistique reste nationale.

En Europe, la logistique est d'ailleurs organisée sur une base nationale. Toutefois les groupes britanniques, qui apparaissent alors en Europe aux avant-postes du métier de prestataires logistiques, se développent au début des années 1990 sur le continent comme, d'ailleurs, en Amérique du Nord. Si l'Australien Mayne Nickless rachète FDS, les groupes britanniques sont, durant cette période, les seuls européens à s'implanter dans le marché français de la logistique.

# 1. Le rôle structurant de la grande distribution

## 1.1. La grande distribution se tourne vers l'amont

Tout au long des années 1980 et dans la première moitié des années 1990, le développement des grandes surfaces joue un rôle déterminant dans l'émergence d'une logistique de distribution. Dès 1992, la grande et moyenne surface représente en France 60 % des parts du marché de la vente de détail et 78 % du chiffre d'affaires du commerce alimentaire de détail.

La demande logistique des distributeurs joue donc un rôle décisif dans la structuration de celle des industriels et des transports concernés. Les distributeurs français se tournent vers l'amont pour établir des rapports directs avec les producteurs et organiser la logistique d'approvisionnement. Les grossistes sont marginalisés ou disparaissent. Parfois, comme Pomona dans le froid, ils intègrent le métier de prestataire logistique.

Ce mouvement prend un double aspect. D'une part, de nombreux industriels fournisseurs de la grande et moyenne surface (GMS) s'engagent dans une politique de centralisation nationale des stocks. D'autre part, afin de massifier les flux, la GMS met en place des plates-formes dites « distributeur » qui desservent les magasins dans une zone géographique donnée (entre 200 et 300 km) et marginalisent l'approvisionnement direct des magasins. En 1994, la livraison en direct est encore majoritaire chez Leclerc (60 % des flux) et Cora (plus de 60 %). Par contre, chez Carrefour, 60 % des flux en épicerie sèche passent par des plates-formes ou entrepôts ; ils atteignent 100 % pour le surgelé, la marée et les fruits et légumes. Chez Casino et Docks de France, les flux alimentaires passent majoritairement par des plates-formes. Ils atteignent 98 % chez les Comptoirs Modernes, 85 % chez Intermarché, 90 % chez Promodes<sup>3</sup>.

À l'époque, on insiste souvent - et à juste titre - sur la multiplication des références et la diminution du poids des expéditions dans les secteurs économiques où se développe la logistique. Mais on oublie parfois de remarquer que, sous l'angle du transport, la logistique de la grande distribution a des effets très importants de massification des flux. Globalement, tout au long de la période étudiée, on peut estimer qu'environ 30 % seulement des flux en direction de la GMS concernent les livraisons directes des magasins et, à ce titre, relèvent d'un transport de messagerie.

## 1.2. Des différences selon les pays

Jusqu'en 1995, voire au-delà, le profil des prestataires logistiques est fortement déterminé par les spécificités nationales des différents pays européens. De nombreux facteurs permettent de comprendre ces différences ; depuis les conditions géographiques et économiques de desserte du territoire jusqu'à l'histoire des métiers du transport. Toutefois les conditions de structuration de la logistique de la grande distribution jouent un rôle décisif.

---

<sup>3</sup> Eurosirir Eurostaf, *La Logistique de la grande distribution*, 1994.

En Angleterre, le métier de prestataire logistique se développe à travers la prise en charge précoce de la logistique des distributeurs. Ainsi NFC, un des principaux transporteurs du pays, crée en 1977 une filiale (Exel Logistics Fashionflow) entièrement dédiée à Marks & Spencer, cela, à la demande du distributeur qui, au début des années 1980, lui sous-traite l'ensemble de ces entrepôts. De nombreux transporteurs britanniques se tournent vers la logistique dans des conditions équivalentes.

En France, la constitution d'une logistique hexagonale des distributeurs joue un rôle important dans la restructuration de celle des industriels et la centralisation nationale de leurs stocks qui s'amorce dans la seconde moitié des années 1980. Mais, contrairement aux seconds, les premiers font peu appel à la sous-traitance. Seul Carrefour, présent de façon relativement uniforme dans l'ensemble du pays, ne dispose pas de moyen de distribution physique (sauf pour ses magasins ED). Par contre Promodes, Casino, Monoprix, les Nouvelles Galeries et Auchan possèdent ou mettent en place un outil logistique en propre qui sert de point d'appui pour le développement national des enseignes s'opérant souvent à partir des bases régionales.

En fait, si pour Carrefour, et dans une moindre mesure Cora, l'histoire de la maîtrise de la logistique d'approvisionnement est liée à l'appel à la sous-traitance, pour la majorité des distributeurs, cette histoire s'est traduite par le renforcement d'une politique d'internalisation de la logistique. Cette politique n'évoluera que très lentement. Ainsi en 1995, la tendance dominante des distributeurs français n'est encore pas à l'externalisation de la logistique, sauf pour le transport où l'appel à la sous-traitance s'est largement développé<sup>4</sup>.

Il en découle deux différences importantes avec le Royaume-Uni qui, durant toute cette période, apparaît comme le pays d'émergence du métier de prestataire logistique. D'une part, en France, ce métier commence à se structurer plus tardivement puisqu'il faut attendre la seconde moitié des années 1980. D'autre part, il se construit essentiellement en réponse aux demandes des industriels travaillant pour la grande et moyenne surface (GMS) : prise en charge de la gestion des stocks et de leur centralisation et livraison de cette dernière. FDS apparaît alors comme le modèle français du prestataire logistique avec la création de ses dépôts centraux multi-industriels et la constitution d'un réseau national de plates-formes permettant de livrer la GMS.

Par contre, le modèle anglais semble être représenté par Exel Logistics qui, très lié aux distributeurs, pratique une logistique dédiée, sur la base de contrats de longue durée et d'une politique partenariale<sup>5</sup>. Le développement du prestataire se réalise alors en suivant celui de son client, en particulier sa politique d'implantation sur le continent. Cependant, la réalité n'est pas aussi simple en particulier pour les prestataires britanniques, mais il y a bien là des tendances réelles.

---

<sup>4</sup> Eurostat Eurosirris, *La Logistique de la grande distribution*, op. cit.

<sup>5</sup> La logistique dédiée nécessite la mise en place d'un site logistique spécifique pour un client, ce qui suppose que les investissements soient garantis par des contrats plus longs. Ils sont souvent de 5 ou 6 ans, voire plus, alors qu'un contrat classique est de 2, parfois 3 ans.

En Allemagne, la grande distribution fait très peu appel à des prestataires logistiques ; on assiste même, à la fin des années 1980, à une progression du transport en compte propre dans le commerce et l'industrie<sup>6</sup>. Cela renvoie à des traditions d'intégration de la logistique propres à l'Allemagne, liées à la forte logique de cartel existant dans ce pays, mais également par les pratiques allemandes s'appuyant sur la notion de vente "produit rendu", alors qu'en France les ventes se font généralement "sortie d'usine". Les industriels intègrent donc plus facilement le transport - et, au-delà, la logistique - à la stratégie.

Mais, le profil particulier du grand commerce pousse également en ce sens. À l'époque, Aldi, l'inventeur du concept de « super discount », livre chaque jour ses magasins par palettes entières, directement placées dans le magasin, depuis des centres régionaux, eux-mêmes livrés en camions complets par les sites de production des industriels. Les références produites en entrepôt ne dépassent pas les 600 ou les 800, contre les 10 000 habituelles en France ou en Angleterre. Cette logistique massifiée, facile à optimiser, ne pousse pas à la sous-traitance.

## **2. Le métier commence à se construire à la fin des années 1980**

### **2.1. Début des années 1980 : un paysage éclaté**

Dans la première moitié des années 1980, la logistique de stockage-distribution émerge en France dans le cadre d'une demande à forte dimension régionale<sup>7</sup>. En effet, les industriels des biens de grande consommation disposent en général d'un réseau de dépôts régionaux. L'exemple souvent cité est celui des transports Rouch qui exercent une activité de distribution dans le sud et le sud-ouest à partir de leurs entrepôts de Toulouse, accueillant de nombreux fabricants de biens de grande consommation. Approvisionné par unités de charges complètes, le transporteur opère des groupages à destination de cinq plates-formes d'éclatement à partir desquelles s'organisent des tournées de livraison et de ramassage en "marguerite". Le cas est isolé, même si des transporteurs régionaux comme Heppner ou La Flèche Cavaillonnaise commencent à se tourner vers la distribution physique.

En fait, le mouvement d'externalisation de la logistique est à peine amorcé comme en témoigne l'existence de nombreux opérateurs liés à des industriels mais développant une politique commerciale plus large. La Satem traite seulement 50 % de ses flux avec Unilever dont elle est la filiale. En 1980, elle dispose de 150 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts et fait appel, en tant que commissionnaire, à 800 transporteurs sous contrats. Sofrastock, filiale de Renault, stocke des pièces automobiles et assure la distribution physique de Saupiquet dans la région Rhône-Alpes ; ses sept autres plates-formes sont en propre. Le holding Général Biscuit (troisième producteur mondial) met en place en 1980 un GIE qui a pour vocation de développer des prestations pour d'autres industriels. La Sedec, filiale de Golgate-Palmolive-Johnson, s'appuie sur neuf dépôts.

---

<sup>6</sup> Claire Moreau, *La Grande distribution en RFA*, OEST, novembre 1988.

<sup>7</sup> On trouve des données dans J. Colin, *Région et transports de marchandises*, La Documentation française, 1984.

En pratique, au début des années 1980, seules la Satem et la Sedec disposent d'un réseau national. Certains entrepositaires classiques mettent en place, avec des transporteurs régionaux, Stock-Europe un réseau de distribution physique présent dans dix villes, mais sur le terrain sa réalité est hétérogène. Si les grands groupes routiers commencent à intervenir dans ce créneau, ils le font essentiellement au travers d'une activité régionale. Ainsi Mory y est présent par les filiales de la société Helminger qui sont des transporteurs régionaux. Dubois est sans doute le groupe routier le plus investi dans ce marché, mais sa capacité de stockage de 500 000 m<sup>2</sup> (dont la moitié en propre) est surtout localisée dans la région parisienne, à Lille et à Lyon.

## 2.2. Pour l'essentiel, des nouveaux venus

Le métier de prestataire logistique commence à se structurer dans la seconde moitié des années 1980. Toutefois, contrairement à ce qui se passe au Royaume-Uni les grands groupes routiers ne jouent pas un rôle déterminant. Calberson, Mory, Dubois mettent l'accent sur la construction de réseaux de messagerie, tout comme certains transporteurs régionaux prenant une dimension nationale (Heppner, Joyau, Prost, Graveleau). Norbert Dentressangle et Giraud construisent des groupes centrés sur le transport de lot à travers une forte politique de croissance interne.

En 1985, Mory met en place Mory-Logidis qui regroupe certaines de ses activités, mais de façon marginale. Et si le conditionnement à façon (développé depuis 1983 pour Unisabi) représente 37 % du chiffre d'affaires de Mory-Logidis, la logistique de distribution reste faible. Seul Danzas se tourne vers ce métier. Le groupe suisse rachète en 1986 les filiales stockage-distribution d'Unilever : Satem en France, qui réalise un chiffre d'affaires de 68,6 millions d'euros, SAD en Espagne, Samec en Italie et STB en Belgique. Avec 700 à 80 000 m<sup>2</sup>, Danzas dispose de l'un des plus importants réseaux européens d'entreposage. Par la suite, il renforcera sa présence dans l'Hexagone en prenant le contrôle de Steinbeck Global Logistics. En 1995, Danzas France annonce un chiffre d'affaires de 99 millions d'euros dans la logistique.

Toutefois, à la fin des années 1980, le groupe n'arrive qu'en seconde position dans la prestation logistique derrière FDS (France Distribution System) qui, en 1990, annonce un chiffre d'affaires de plus de 107 millions d'euros. FDS est à l'origine un GIE fondé en 1983 par neuf opérateurs régionaux. Ses clients sont essentiellement des fabricants de produits de grande consommation à destination de la grande distribution. La demande est d'abord régionale, ce n'est qu'en 1986 que le prestataire lance son premier dépôt central multi-industriels à Créteil. La croissance est coûteuse car la société entend construire un réseau national d'entrepôts. Son intégration en 1988 dans le groupe Scac/Bolloré ne lui sera pas d'un grand secours<sup>8</sup>. L'année de son rachat (1993) par le groupe australien Mayne-Nickless<sup>9</sup>, le chiffre d'affaires est de 114,34 millions d'euros. La croissance reprendra.

---

<sup>8</sup> Vincent Bolloré rachète en 1986 un transititaire (la Scac), puis diverses sociétés dont l'armement Delmas-Vieljeux. C'est par le rachat de Rhin-Rhône qu'il devient membre du GIE FDS dont il prend le contrôle sans toutefois s'intéresser réellement à la logistique. Son ambition affichée alors est de devenir l'un des premiers transitaires européens.

<sup>9</sup> Mayne Nickless avait racheté une entreprise en Espagne (1990), deux au Benelux (1990 et 1992), une en Italie (1991) et deux au Royaume-Uni (1999 et 1991), mais dans la messagerie et l'express. En 1994, le groupe australien affiche un CA de 1 707,43 M€, dont 30 % dans la sécurité et 60 % dans le transport et la logistique. La même année son CA européen est de 457,35 M€. Il amorcera son retrait de l'Europe en 1997, lors de la vente de FDS et de Heijden (Benelux) au groupe britannique Hays. Ce retrait se terminera, en novembre 2000, lorsque La Poste française, prendra le contrôle de Mayne Nickless Europe qui regroupe les filiales britanniques du groupe, en particulier Securicor.

C'est également en 1983 que Faure et Machet crée sa première plate-forme (Brumath) pour Mars. Spécialisée dans le lot, la société affiche un chiffre d'affaires de 0,3 million d'euros en 1970. Treize ans après, il est de 9,15 millions d'euros, dont 6,6 % dans l'entreposage. En 1990, il atteint 45,43 millions d'euros et il sera de plus de 91,47 millions d'euros en 1995, dont seulement 40,7 % dans le transport. Ce développement s'est effectué à travers l'ouverture d'une série de plates-formes pour divers clients, sans, pour autant, qu'elles leur soient dédiées.

À ces trois opérateurs va s'ajouter, en 1991, Stockalliance, le pôle stockage-distribution mis en place par Novalliance à partir de Mory-Logidis et de diverses sociétés (issues de Stock Europe) que possédait déjà le groupe d'Alain Mallart<sup>10</sup>. En dehors du marché du froid, ce sont ces quatre opérateurs qui, dans la première moitié des années 1990, structurent largement la logistique des produits de grande consommation. Pour compléter le tableau, il faut nommer Tailleur Industrie qui s'est tourné vers la logistique dite industrielle dans la seconde moitié des années 1980. Cette société n'est pas originaire du monde du transport. En 1995, elle affiche un chiffre d'affaires de 144,52 millions d'euros qui ne sont pas entièrement réalisés dans la logistique.

Certes, les groupes de transport routier issus des années 1980 se tournent progressivement vers la logistique dans la première moitié des années 1990, d'autant qu'ils possèdent une tradition d'entreposage. Toutefois, ils n'ont pas, à cette époque, un rôle structurant dans la construction du métier de prestataire logistique, y compris d'ailleurs Danzas qui, au-delà de ses rachats, a un rôle moins dynamique que FDS, Faure et Machet ou Stockalliance.

### **3. Le profil d'activité des prestataires**

#### **3.1. Les grandes segmentations du marché**

Au-delà des particularités de chaque société, le profil de l'activité des prestataires est déterminé par le marché couvert. L'ensemble largement dominant concerne les produits de grande consommation (en particulier, à l'époque, l'agroalimentaire) à destination de la grande et moyenne surface (GMS). En son sein, il faut distinguer la logistique des produits sous température dirigée.

À l'époque, pour désigner l'autre grand marché, on parle souvent de logistique industrielle dans laquelle on situe, en vrac, les flux dont la logistique n'est pas structurée par la GMS. L'ensemble est hétérogène : logistique des pièces détachées automobile, des produits high tech (informatique, bureautique, téléphonie, etc.), logistique sur sites industriels. En fait, cette distinction permet de regrouper toute une série de secteurs pour lesquels la demande logistique commence juste à apparaître. À l'avenir, on raisonnera plutôt en termes de filières ou de marchés spécifiques : automobile, informatique, etc. Par contre, la demande de la GMS va continuer à structurer un marché spécifique. Même si, en son sein, des filières ont tendance à se spécifier, telle le textile, avec une forte dimension internationale.

---

<sup>10</sup> En 1991, Alain Mallart, qui vient de prendre le contrôle de Mory annonce que son groupe Novalliance s'organise autour de trois pôles, représentant les trois grands métiers du transport : la messagerie avec Mory TNTE, la logistique avec Stockalliance et le transport de lot avec Transalliance (composé par le regroupement de transporteurs régionaux rachetés depuis quelques années). En 1995, avec un CA de 990,92 M€, Novalliance est le troisième groupe de transport français derrière Sceta et Gefco. Toutefois, il connaît d'importantes difficultés et, début 1996, le CDR, filiale du Crédit Lyonnais, la banque qui a financé Alain Mallart, prend le contrôle de Novalliance qui sera démantelé. Mory et Transalliance sont devenues des sociétés indépendantes, mais Stockalliance est toujours géré par le CDR.

Enfin, la référence à une logistique industrielle fonctionne parfois comme moyen de valorisation, en opposition à la logistique des produits (en particulier agroalimentaire) destinés à la GMS qui serait une logistique de masse, moins porteuse de valeur ajoutée. C'est mal connaître la seconde. Pour le dire lapidairement : reconfigurer des téléphones portables ou des claviers d'ordinateur ne suppose pas un savoir-faire plus sophistiqué que celui mis en œuvre par un prestataire réalisant des préparations de commandes à partir de milliers de références et livrées en flux tendus.

Par contre, la logistique de masse en direction de la GMS demande de disposer de moyens importants. De plus, les rapports avec les distributeurs sont non seulement contraignants, mais souvent difficiles, du point de vue commercial, ce qui explique que certains opérateurs s'orientent vers d'autres marchés.

### **3.2. Les produits de grande consommation à destination de la grande et moyenne surface (GMS)**

Quand on parle de prestataires tournés vers la grande distribution cela ne veut pas pour autant dire que leur clientèle soit essentiellement composée de distributeurs. Au contraire, en France, l'externalisation de leur logistique est relativement faible. En 1995, 80 % des flux de FDS sont orientés vers la grande distribution, mais 30 % des clients sont des distributeurs, 70 % étant représentés par des industriels travaillant pour les grandes surfaces. Chez Faure et Machet, les proportions sont analogues. Chez Stockalliance, 90 % des flux concernent la grande distribution, mais - par choix - uniquement pour le compte des industriels.

Le cœur du métier consiste, à travers une informatique sophistiquée, à gérer les stocks et à préparer les commandes. Cette préparation peut se faire en s'appuyant sur une palette de produits, qui est l'unité expédiée par l'industriel. Mais elle implique souvent du « picking », c'est-à-dire la reconstitution d'une palette à destination d'un distributeur à partir de références diverses.

Toutefois, le conditionnement à façon<sup>11</sup> atteint en 1994 15 % du chiffre d'affaires de Stockalliance (on retrouve ici le positionnement particulier de Mory Logidis) et de celui de Faure et Machet, mais seulement 8 % de celui de FDS. En 1996, il progresse à 20 % chez Faure et Machet. La même année, après le rachat d'une entreprise, FDS crée une filiale spécialisée (FDS Copacking).

Compte tenu de la centralisation des stocks et de la nécessité de livrer avec une très grande régularité - sinon en flux tendus - la GMS vise à réduire au maximum ses stocks et le transport de distribution joue un rôle important dans la prestation. En général, le prestataire en a la responsabilité et l'organise, soit en propre, soit en faisant appel à la sous-traitance. La livraison directe des magasins fait appel à la messagerie, celle des plates-formes à des camions complets. Toutefois dans ce dernier cas, il faut distinguer le camion complet au sens strict du terme (camion complet depuis l'entrepôt jusqu'à la plate-forme du distributeur) des lots optimisés qui impliquent des ruptures de charge dans le réseau du distributeur et/ou le remplissage du camion par des lots partiels.

Chez FDS, où l'effet réseau est important, plus de 50 % du chiffre d'affaires est réalisé dans le transport, dont la moitié en parc propre. Chez Faure et Machet, le transport a tendance à baisser : 50 % en 1994 et un peu plus de 40 % en 1996. Toutefois, l'évolution est due à une progression

---

<sup>11</sup> Le conditionnement à façon n'implique pas un travail sur le produit lui-même ou sur son emballage, mais concerne, par exemple, la constitution de lots de produits.

de la part de l'entreposage (34,4 %) et non à un recul du transport. Chez Stockalliance, la part du transport, entièrement sous-traité, est plus faible : 30 %.

La messagerie, à laquelle est souvent associée l'activité de livraison finale, n'a cessé de reculer alors que le nombre de références traitées - donc, en théorie, l'atomisation des flux - a explosé. Chez FDS, 85 % des tonnages transportés le sont en camions complets ou en lots massifiés, contre 15 % pour un transport de type messagerie. Chez Stockalliance, les proportions sont similaires. On retrouve là l'effet de la massification des flux générée par les plates-formes distributeur.

### **3.3. Les produits sous température dirigée**

La logistique des produits sous température dirigée est de plus en plus structurée par la grande distribution. Même si certains marchés ou métiers échappent à cette structuration par la grande distribution, comme la viande fraîche par exemple, le rôle important des grossistes joué dans la marée, ou encore la place croissante occupée par la restauration hors foyer (RHF).

Les particularités de la chaîne du froid induisent une logique de filière spécifique<sup>12</sup>. D'autant que, tout au moins dans la tradition française, les opérateurs présents dans ce marché sont, en général, centrés sur le seul froid. Il est nécessaire de distinguer le froid positif, qui correspond à la logistique des produits frais, du froid négatif, traitant celle des surgelés<sup>13</sup>, en particulier pour la logistique, car cette dernière demande des investissements plus importants. Compte tenu des contraintes spécifiques, la grande et moyenne surface (GMS) sous-traite plus facilement la logistique du froid (et encore plus celle des surgelés). La clientèle de nombreux prestataires se répartit de façon égale entre distributeurs et industriels.

Les surgelés supportant le stockage, la logistique de distribution est relativement similaire à celle des produits à température ambiante, hormis le fait que, vu les coûts, le taux de remplissage des entrepôts joue un rôle plus important. Par contre, la tension des flux est beaucoup plus forte dans la logistique des produits frais. Dans les prestations pour les industriels, il existe du stockage, mais avec une rotation rapide ; ainsi la durée moyenne des stocks est de 2 ou 3 jours dans l'ultra frais ou le fromage. Dans les plates-formes dédiées à la GMS, les produits ne font souvent que transiter.

#### **3.3.1. La logistique des produits surgelés**

Dans le grand froid, l'entreposage classique est dominé par trois sociétés : Stef, la CEGF, toutes deux d'origine ferroviaire, et Sofrino-Sogena, qui a une activité d'auxiliaire maritime. Or, elles ne s'orientent pas nettement vers la logistique de distribution. Ainsi, les prestations de type stockage-distribution atteignent seulement 25 % du chiffre d'affaires de Stef à la fin des années 1980 lorsque se constitue le groupe Stef-TFE. L'évolution de la CEGF, racheté en 1992 par le groupe suédois Frigoscandia, semble encore plus lente.

---

<sup>12</sup> Voir Antoine Artous, *Stratégie des opérateurs du transport et de la logistique du froid*, Les Études du SES, Octobre 1998.

<sup>13</sup> Le froid positif concerne les températures égales ou supérieures à 0° et concerne les produits réfrigérés. Le froid négatif concerne les températures au-dessous de -10° (arrêt de toute multiplication bactérienne). Avec le palier correspondant au grand froid (température égale ou inférieure à -18°) qui correspond aux produits congelés par la technique de "surgélation", autrement dit les surgelés destinés aux consommateurs.

Dans la seconde moitié des années 1990, Frigoscandia et Stef Logistique vont devenir les deux leaders dans la logistique du surgelé. Toutefois, ce retard pèse car c'est bien au tournant des années 1990 que la demande logistique se construit dans la GMS et chez les industriels, comme le montre le développement de certains opérateurs. Ainsi, le Britannique Christian Salvesen s'implante en 1978 à Boulogne-sur-Mer sur la base d'une activité classique dans le poisson : surgélation et entreposage statique. Mais, vendant ce site, l'entreprise - à l'exemple de ce qu'elle fait en Angleterre-, se tourne vers la nouvelle demande de stockage-distribution. Les autres opérateurs qui vont dans le même sens sont des grossistes : Pomona, Gel Service, que Salvesen rachète en 1994, et Hyper Froid.

Dans l'entreposage grand froid, la concentration est très forte. En 1994, l'Usnef (Union Syndicale Nationale des Exploitants Frigorifiques), qui regroupe les entrepositaires publics, annonce une capacité de stockage de 5,8 millions de m<sup>3</sup>, dont 71,55 % sont contrôlés par quatre sociétés. Frigoscandia représente 36,3 % de l'ensemble, Stef-TFE 25 %, Sofrino-Sogena 6,46 % et Christian Salvesen 3,87 %. En termes de chiffre d'affaires, les proportions ne sont pas les mêmes car, pour un même volume d'entreposage, l'activité de stockage-distribution génère un chiffre d'affaires supérieur à l'entreposage classique.

### **3.3.2. La logistique des produits frais**

À la fin des années 1980, certains transporteurs (Mélédo, Oertli) qui se lancent dans la construction de réseaux nationaux de messagerie frigorifique, mettent en place des prestations de stockage. Toutefois, c'est au travers de la constitution (en 1998) d'une PME, Fril, que commence à se construire une véritable offre logistique dans le frais. La société s'appuie sur un logiciel permettant une gestion très pointue de l'ultra-frais (yaourts, etc.). Fril développe des prestations pour les industriels (Danone, Appellait) et des distributeurs (Carrefour). En 1990/91, la société annonce un chiffre d'affaires de 460 millions de francs, une partie étant réalisée dans le "sec". En 1992, elle est rachetée par le groupe britannique Hays et devient Hays Fril.

Par ailleurs, existe un réseau de partenaires régionaux travaillant avec le logiciel Fril : Navarro, Cardon et les filiales froid de Stock Inter (Bordeaux et Toulouse), un prestataire logistique racheté par le transporteur Grimaud. Le profil de Navarro, qui se développe dans le sud et le sud-est, est celui d'un prestataire logistique. Cardon, implanté dans le Nord, est également présent dans cette activité. En fait, durant la première moitié des années 1990, Hays Fril est le seul opérateur à disposer d'une offre nationale.

Stef-TFE développera son offre plus tardivement, essentiellement au travers de TFE qui, à l'origine, simple réseau de messagerie, doit se diversifier pour répondre à l'évolution de la demande. D'autant que la massification des flux générée par les plates-formes distributeur réduit la place occupée par la messagerie "de détail". Au début des années 1990, cette activité représentait encore 80 % du chiffre d'affaires de TFE. Mais en 1997, sur un chiffre d'affaires de 4 750 millions de francs, le réseau réalise plus de 800 millions dans la logistique du frais et autant dans le transport de lot. Ses livraisons se font à 70 % vers "des points de masse", essentiellement des plates-formes de la grande distribution.

### 3.4. La logistique dite industrielle

C'est à la fin des années 1980 que Tailleur Industrie, dont les activités d'origine sont l'emballage et le déménagement, se tourne vers la logistique industrielle : développement de prestations amont (gestion des approvisionnements, livraison juste-à-temps sur les chaînes) ou aval, comme la distribution spécialisée de gros photocopieurs, ordinateurs ou de centraux téléphoniques. Plus généralement, la société se présente comme spécialiste de la fourniture de prestations logistiques complètes aux industriels issus en majorité des secteurs de la haute technologie. Ainsi, en 1993, Tailleur Industrie reprend en charge la logistique de l'usine IBM de Montpellier, en créant Tailleur Logisud. IBM France détient 20 % du capital de la filiale qui va développer des prestations en direction d'autres industriels. En 1995, Tailleur Industrie affiche un chiffre d'affaires de 144,52 millions d'euros, dont 45 % dans la gestion de stock et le pré/postmanufacturing.

Créé en 1991, Calberson Logistique réalise bon an mal an, un chiffre d'affaires de 76,22 millions d'euros. L'activité logistique de Calberson (environ 122 euros) ne se réduit pas à celle de la division dont la fonction est de structurer certaines entités à vocation purement logistique. En 1995, la clientèle issue des secteurs de l'informatique, l'électronique/hi-fi, l'automobile et les télécommunications représente 71 % du chiffre d'affaires, contre seulement 8 % pour celle issue de la grande distribution. Au-delà de la gestion de stock, Calberson Logistique s'appuie sur le réseau Calbermatic, dédié au transport de produits nécessitant des traitements spécifiques, et dispose d'ateliers de "configuration" permettant de programmer des portables avant la distribution.

Dans cet ensemble, on rencontre également Sofecome dont la clientèle est issue à plus de 60 % de l'informatique et de l'électronique. Issue de l'emballage industriel, la société s'est tournée vers la logistique au cours des années 1980 et affiche en 1995 un chiffre d'affaires de 54,88 millions d'euros, dont 11 % est réalisé sur des grands sites industriels et 71 % dans la logistique de l'après-vente. Logic Line est issue d'une opération d'externalisation des services logistiques d'IBM avec Calberson, mais le constructeur reprendra rapidement la quasi-totalité du capital. En 1995, Logic Line réalise un chiffre d'affaires de 59,91 millions d'euros, dont 20 % hors IBM.

Hormis le transport spécialisé, le transport occupe peu de place chez Tailleur Industrie, peu présent dans la logistique de distribution. Lorsque cette activité existe, la typologie des flux est différente de celle des prestataires tournés vers la grande et moyenne surface (GMS). Chez Calberson Logistique, dont les flux sont orientés pour seulement un tiers en direction de la grande distribution, 30 % des trafics sont transportés en camions complets, le reste relève de la messagerie.

Au copacking (conditionnement à façon) s'ajoute des opérations de postmanufacturing, voire de prémanufacturing, pour reprendre le jargon à la mode<sup>14</sup>. Les premières concernent des interventions sur le produit après la production, comme l'adaptation d'un clavier d'ordinateur ou la programmation des portables. Les secondes portent sur des interventions du prestataire pour, par exemple, assembler des modules avant la production. Ces activités sont valorisées dans les discours, toutefois les prestataires ne fournissent en général pas de chiffres permettant d'apprécier la place qu'elles occupent.

---

<sup>14</sup> On va se mettre également à parler de comanufacturing, ainsi pour l'ensachage de solides ou de poudre par le prestataire, qui n'est pas une simple activité de conditionnement car le produit n'existe pas sans cette opération.

Enfin, la logistique des produits high tech n'est pas l'apanage de certains prestataires spécialisés. Stock Inter, filiale de Grimaud, a comme client Lexmark, Rank Xerox, mais aussi la grande distribution spécialisé (Leroy-Merlin) et des clients du secteur froid (Yoplait, Candia). Cette apparente non-spécialisation montre bien que le cœur du métier de prestataire reste la gestion des stocks. Sans pour autant être centré sur le high tech, Heppner passe en 1994 un important contrat avec Alcatel.

## **4. Zoom sur 1995**

### **4.1. Les principaux prestataires logistiques (hors froid)**

Le tableau ci-dessous ne prétend pas présenter un classement rigoureux des principaux prestataires logistiques. Ainsi, le chiffre d'affaires de Tailleur Industrie contient encore une part non négligeable d'activité d'emballage. Seul Calberson Logistique apparaît, alors que le groupe estime que son activité logistique atteint environ 122 millions d'euros ; toutefois l'absence de structuration claire de l'ensemble de l'activité logistique de Calberson fait bien apparaître que la filiale du groupe Sceta n'a pas encore réellement structuré de façon systématique ce nouveau métier. Par ailleurs, les chiffres d'affaires fournis par les divisions logistiques des groupes de transport (Danzas, Dubois, Heppner, Sernam, Dentressangle, Giraud) varient parfois.

Néanmoins, le tableau présente bien les principaux prestataires logistiques de l'Hexagone. Nous reviendrons plus en détail sur l'implantation des groupes britanniques. Déjà présent avec Axial dans le transport d'automobile, Tibbett & Britten s'est développé dans la logistique des boissons sans alcool, via le rachat de Clef Entrepolis. Par ailleurs, la place de Hays Fril, qui reprend les Transports Jarlaud en 1995, est sous-estimée puisque son activité froid n'est pas prise en compte.

## LES PRINCIPAUX PRESTAIRES LOGISTIQUES (HORS FROID) EN 1995

	CA 95 (M€)	m <sup>2</sup>
Tailleur Industrie	144	500 000
FDS	133	500 000
Danzas	99	320 000
Faure et Machet	94	260 000
Stockalliance	69	281 000
Dubois	68	800 000
Calberson Logistique	67	NC
Logic Line	60	NC
Sofecome	55	1 500 000
Hays Fril (hors froid)	47	NC
Heppner	45	150 000
Sernam	39	158 000
Dentressangle	38	280 000
Stock Express	28	NC
Stock Inter	26	NC
Tibbett & Britten Clef	25	NC
Giraud	21	120 000
Exel Logistics	19	NC
Sogeros	18	NC

Source : Antoine Artous, Patrice Salini, *Comprendre l'industrialisation du transport routier*

Nous avons déjà rencontré la plupart des firmes énumérées dans le tableau. Créée en 1972 pour traiter de la logistique des éditeurs, Stock Express s'est diversifiée en 1991 par le rachat de Sogei, spécialisée dans l'emballage industriel. Le prestataire n'est pas centré sur la logistique industrielle mais se présente comme positionné dans une logistique à forte valeur ajoutée.

Soulignons enfin que, si la présence de groupes étrangers dans le marché français de la logistique n'est pas négligeable, l'implantation hors Hexagone d'opérateurs français est quasi inexistante. Calberson Logistique s'est construit sur des bases nationales, n'opérant pas de synergies avec les filiales européennes du groupe SNCF qui, par ailleurs, pratiquent peu la logistique. Suite à une politique d'accompagnement de clients, Tailleur Industrie est présent en propre en Espagne, en Belgique et en Allemagne. Toutefois son activité européenne reste faible : environ 10,67 millions d'euros en 1996, soit 6,4 % de son chiffre d'affaires.

Évaluer le marché français de la prestation logistique est difficile. En 1996, la Fedimag, qui regroupe les prestataires les plus importants, revendique 190 adhérents (le froid inclus), réalisant au total 3 049 millions d'euros de chiffre d'affaires et exploitant 12 millions de mètres carrés. Selon les statistiques officielles, le chiffre d'affaires de la manutention non portuaire et de l'entreposage non frigorifique est de 2 286,74 millions d'euros en 1993, dont 30 % réalisés par les transporteurs et commissionnaires et 70 % par les entreprises de manutention et d'entreposage<sup>15</sup>. Notons que dans cette dernière catégorie, on rencontre des filiales de distributeurs.

<sup>15</sup> Oest, *Enquête Annuelle d'Entreprise de 1993*, décembre 1995.

Ces chiffres surévaluent le marché de la prestation logistique<sup>16</sup>. En effet, si l'on cumule le chiffre d'affaires des opérateurs (hors froid) réalisant 15 millions d'euros ou plus dans la logistique, on ne dépasse pas 1 067,14 millions d'euros, soit bien moins de la moitié de 15 milliards. Or sur le terrain, la concentration est bien plus forte. Les opérateurs que l'on retrouve dans les "tours de table" pour des contrats substantiels ne dépassent pas la dizaine.

#### 4.2. Une composante du monde du transport

À bien des égards, 1995 apparaît comme une année charnière bouclant un premier cycle dans l'histoire de la construction du métier de prestataire logistique en France. Le nouveau cycle s'amorce fin 1996, lorsque Geodis prend le contrôle de 40 % du capital de Tailleur Industrie à Sceta, qui était entré, fin 1994, à hauteur de 34 % dans le capital de l'entreprise<sup>17</sup>. Un an après, Hays rachète FDS qui fusionne avec Hays Fril. Norbert Dentressangle et Giraud multiplient les rachats afin de se renforcer dans ce marché. Décembre 1996, la prise de contrôle du groupe d'origine australienne TNT par les postes et télécommunications néerlandaises (KPN) montre que s'amorce, sous l'égide de certaines postes, un mouvement de restructuration du transport à l'échelle européenne, qui aura des effets sur la logistique.

Nous avons souligné que les grands groupes de transport des années 1980, n'ont pas joué un rôle dominant dans la structuration du métier de prestataire logistique. Toutefois, ce zoom sur 1995 montre qu'ils sont largement présents dans ce marché. Le pourcentage de l'activité logistique n'est pas négligeable, dans un groupe de taille intermédiaire comme Darfeuille (10 %) ou des grands régionaux, comme la Flèche Cavaillonnaise (10 %) ou Régis Martellet (9 %). Dans ces trois derniers cas, ainsi que dans de nombreuses PME, la logistique fonctionne comme diversification de l'offre et/ou moyen de fidéliser la clientèle. C'est d'ailleurs un cheminement classique chez beaucoup de transporteurs ; y compris pour des groupes comme Giraud, Dentressangle ou Heppner.

En fait, dès 1995, on peut s'apercevoir que, si l'activité de prestataire logistique est un métier spécifique, elle est, en France, une composante du transport, plus particulièrement du transport routier. Hormis le cas de la Satem racheté par Danzas, dans les produits de grande consommation, aucune des divisions logistiques mises en place dans les années 1980 par les industriels n'a donné naissance à un prestataire logistique. En 1995, outre Logic Line - absorbé en 1988 par Geodis, lors de la signature d'un contrat avec IBM-, le seul exemple d'une division ou filiale logistique d'un industriel réalisant des prestations logistiques hors du groupe est Seita Distribution. Mais le cas est particulier.

Dans la logistique industrielle, on rencontre des prestataires non issus du monde du transport. Il est toutefois significatif que Tailleur Industrie, pourtant très soucieux de se différencier du transport, cherche un appui auprès d'un groupe routier pour passer à une phase supérieure de son

---

<sup>16</sup> À l'époque, les estimations du marché de la messagerie et de l'express varient dans une fourchette allant de 4 573 M€ à 5 335 M€. Quant à celui du transport de lot (marchandises générales), on peut l'estimer à 13 720 M€, voir Antoine Artous, *Le Transport de lot, une activité en pleine mutation*, les Études du SES, mars 2001, p. 15.

<sup>17</sup> En avril 1995, la Sceta annonce la création de Geodis, holding regroupant les filiales transport routier de marchandises du groupe SNCF : Calberson, Bourgey Montreuil, Sceta Transport et Sceta International. En 1996, Sceta (donc la SNCF) devient minoritaire dans le capital de Geodis qui annonce sa structuration au niveau européen en quatre branches : messagerie, transport de lot, logistique et overseas.

développement, et non sur un industriel ou un groupe spécialisé dans la prestation de service aux entreprises. Sofecome intégrera en 1996 un tel ensemble, mais le cas est atypique et sans avenir<sup>18</sup>.

Si, en tout cas sur le moyen terme, le développement de prestataires logistiques français est très lié à celui des firmes de transport routier, cela veut dire que, pour le comprendre, il faut prendre en compte les caractéristiques de ces dernières ; en particulier en ce qui concerne le profil des groupes routiers français. Sans entrer dans le détail, nous en soulignerons trois, utiles pour notre sujet.

1. Des groupes comme Norbert Dentressangle ou Giraud se construisent dans le transport de lot mais, au tournant des années 1990, la plupart des groupes français apparaissent d'abord comme des spécialistes de la messagerie. C'est le cas des firmes les plus anciennes (Calberson, Dubois, Mory), mais également de nombreux opérateurs qui se développent fortement dans la seconde moitié des années 1980 : Prost, Heppner, Graveleau, Ducros, etc. Or, déjà très concurrentiel, le marché domestique de la messagerie rapide est fortement perturbé par l'apparition d'opérateurs centrés sur le monocolis (DPD et Exapaq). Surtout, hormis la Sceta, aucun de ces messagers n'a les moyens de passer à ce qui semble la seconde phase logique de développement : la construction de réseaux européens. À l'époque, on parle beaucoup de construction de ces réseaux à travers des alliances, sans prise de participation capitalistique. La construction de réseaux à travers des opérations de rachat par les postes et ABX Logistics, la filiale des chemins de fer belges, va montrer les limites d'une telle politique.
2. La Sceta, puis Geodis, est le seul groupe français qui figure parmi les grands du transport européen<sup>19</sup>. Si l'on met à part le cas particulier de Gefco, adossé à un industriel (Peugeot), la structure des grands opérateurs français reste très familiale, d'autant que les deux intervenants extérieurs au monde du transport ont échoué dans leur prétention à devenir des opérateurs de premier plan. Vincent Bolloré s'est positionné sur un segment en déclin du transport français (le métier de transitaire et d'armateur). Par contre, avec Novalliance, Alain Mallart a bien construit un groupe autour des trois principaux métiers du transport : messagerie, logistique, transport de lot. Mais, nous l'avons signalé, dès 1996, le groupe est démantelé et passe sous le contrôle du CDR. Les investisseurs institutionnels ou les financiers français s'intéressent peu au transport routier. Quant à la structure familiale des groupes, elle peut être - dans certains cas - facteur de dynamisme, mais elle limite le niveau de développement. Seul le pôle public (Geodis, La Poste) a les moyens - du moins théoriques - de se positionner comme grand européen avec, dans une moindre mesure, Gefco.
3. Geodis a une activité overseas non négligeable, sans pour autant se situer au même niveau que les grands transitaires européens que sont l'Allemand Schenker ou les Suisses Kühne & Nagel et Panalpina. En fait, les grands transitaires français (Scac, Saga, Mory, Transcap, Sanara) encore très présents au début des années 1980 ont disparu, ou centrés sur l'axe nord/sud, se sont marginalisés. Et les nouveaux groupes routiers n'ont pas - ou peu - d'activité overseas. La seule société française à se développer dans le métier de transitaire est le groupe familial Daher. En 1998, il affiche un chiffre d'affaires de 198,18 millions d'euros, dont 50 % dans la commission de transport. Les effets de cette situation ne se font pas trop sentir durant les

---

<sup>18</sup> Fin 1994, Sofecome, qui a frisé le dépôt de bilan, a été rachetée et intégrée dans un ensemble constitué en mars 1996 (Qualis) qui dispose de deux autres filiales centrées sur le marché des revêtements de sol pour le parc des expositions. Sofecome sera racheté par UPS Logistics en décembre 1999.

<sup>19</sup> En 1993, la Sceta affiche un CA transport de 2 835,55 M€, le Suédois Bilspedition de 1 735,63 M€, le Suisse Danzas de 2 404,12 M€, le Néerlandais Nedlloyd de 2 923,82 M€, l'Allemand Stinnes Schenker de 3 779,21 M€.

années 1990. Par contre, c'est un handicap non négligeable dans la période actuelle, y compris pour la logistique.

## 5. Les prestataires britanniques

### 5.1. L'implantation en France

Les prestataires britanniques sont les groupes étrangers les plus présents dans le marché hexagonal de la logistique. Toutefois, en 1995, le bilan de leur politique d'implantation est mitigé.

Tout d'abord, contrairement à une idée reçue, tous ne sont pas centrés sur la logistique<sup>20</sup>. Ainsi TDG a commencé à s'implanter en France, dès 1973, via sa filiale Ostra (Omnium de Transport et de Stockage) en rachetant une vingtaine de sociétés de transport et d'entreposage, dont certaines ont été revendues. En 1995, TDG France, qui affiche un chiffre d'affaires de 88,57 millions d'euros (contre 114,34 M€ en 1993) est structuré autour de trois ensembles : matières dangereuses (Innocenti-Royer), logistique de distribution (Ballavet et Cotradip) et TDG température dirigée, dont l'avenir est incertain.

La diversité de l'implantation renvoie, en fait, à la nature du groupe anglais qui, à l'époque, apparaît plus comme un conglomérat de sociétés de transport ou d'entreposage qu'un opérateur centré sur la logistique. Par contre, le positionnement qu'Exel Logistics va prendre dans l'Hexagone tient, manifestement, à une erreur stratégique, compte tenu de son profil dominant et de sa politique déclarée. En 1989, le groupe ouvre un entrepôt à Évry, dédié à Marks & Spencer, expliquant qu'il va se développer sur le continent à travers une politique d'accompagnement de ses clients. Mais en 1991, la division logistique de NCF se lance dans la construction d'un réseau de messagerie frigo en rachetant, de 1991 à 1994, neuf entreprises régionales qui ne disposent pas d'activité logistique.

La politique d'Exel Logistics est étonnante. En effet, si le groupe dispose d'un savoir-faire dans la logistique du froid, ce n'est pas le cas dans la messagerie. Surtout, début 1990, non seulement le marché de la messagerie frigo est très encombré, mais la place de la messagerie commence à se réduire fortement à cause de la massification des flux générée par les plates-formes distributeurs. En 1995, sa croissance externe terminée, Exel Logistics doit structurer un réseau de messagerie à partir de sociétés régionales hétérogènes alors que TFE commence à se tourner vers la logistique. Nous retrouverons Exel Logistics France, mais cette erreur de positionnement va peser sur la filiale qui sera en crise structurelle tout au long des années à venir. En 1999, la logistique, qui dans le froid est inexistante, représente seulement 33,54 millions d'euros, sur un chiffre d'affaires global de 175,32 millions d'euros.

Tibbett & Britten, qui rachète en 1994 Clef Entrepolis centré sur un segment particulier (la logistique lourde des boissons non alcoolisées), était déjà présent dans le transport automobile, suite au rachat en 1992 du britannique Silcok Express, qui disposait d'une filiale en France, rebaptisée Axial France. En 1993, Mc Gregor Cory, division logistique d'Ocean groupe, ouvre un entrepôt de 10 000 m<sup>2</sup> à Troyes, centré sur le textile et à vocation européenne, puis quelques mois

---

<sup>20</sup> UTI, United Transport International (CA 1994 : 475,29 M€), filiale de BET (British Electric Traction), s'implante uniquement dans le transport avec le rachat en 1988 du groupe Savam, composé de Savam, Rouch et Guyon.

plus tard, rachète les transports Lafont, une PME (10,67 M€ de CA) lyonnaise, disposant de 50 000 m<sup>2</sup><sup>21</sup>.

En fait, dans cette première moitié des années 1990, seuls deux groupes britanniques ont eu un développement significatif et maîtrisé dans le marché de la logistique : Christian Salvesen et Hays. Si le premier apparaît encore comme centré dans le segment du surgelé, le second, via Hays Fril commence à disposer d'une présence non négligeable dans la logistique des produits à température ambiante. Surtout, le rachat de FDS, en septembre 1997, va le transformer en un acteur de premier plan. Alors que, au début des années 1990, il ne fait pas partie des groupes britanniques de premier plan, Hays va apparaître en France, mais également en Europe, comme un des prestataires le plus dynamique.

## 5.2. Les principaux groupes et leurs caractéristiques

Si, parmi les groupes européens, les Britanniques apparaissent alors comme des spécialistes de la logistique, ils sont loin d'être centrés sur ce seul métier.

**Exel Logistics** est la division logistique, plus exactement stockage-distribution, du premier d'entre eux : NCF (National Freight Corporation) qui réalise en 1989 un chiffre d'affaires de 2 133,1 millions d'euros. La logistique représente seulement 22,7 % de l'activité, contre 35,8 % pour le déménagement et 33,7 % pour le transport, avec une activité dans l'express (Lynx), mais également dans la location de camion (BRS). Par ailleurs, à cette époque, le groupe est quasi absent de l'Europe continentale. Il s'est développé hors du Royaume-Uni et de l'Irlande qui, à cette date, représente seulement 68,4 % de son chiffre d'affaires (contre 95 % en 1984), mais vers les Etats-Unis (35,8 %) et, partiellement en Australie et en Extrême-Orient. L'Europe continentale n'atteint que 0,2 %.

Entre 1989 et 1994, NCF rachète 17 sociétés en Europe continentale, dont 5 en Allemagne, 9 en France et les autres en Espagne et au Benelux, essentiellement au profit d'Exel Logistics dont l'activité Europe Continentale représente 18 % du chiffre d'affaires en 1993, contre 4 % en 1991. En 1994, NCF revendique un chiffre d'affaires de 2 591,63 millions d'euros, dont 54 % réalisés au Royaume-Uni et en Irlande, 36 % en Amérique du Nord et 10 % en Europe continentale. Le transport représente 23,5 % du chiffre d'affaires, le déménagement 35,3 %, mais la logistique arrive en tête : plus de 41 %. Dans la logistique, très orientée stockage-distribution, la température dirigée représente 20 % du chiffre d'affaires, l'alimentaire sec 40 % et les produits industriels 40 %.

Le groupe décide alors de ralentir sa croissance externe, tout en se réorganisant. L'Europe continentale devient une zone géographique à part entière. Par ailleurs BRS (location de RVI) est regroupé dans la même division qu'Exel, sous le nom de division transport et logistique ; cela n'a pas de conséquence sur le continent où BRS est absent. En juin 1997, NFC se sépare de Lynx Express (213,43 M€ de CA) qui est repris par ses cadres.

Avec un chiffre d'affaires 1992 de 2 130,43 milliards d'euros, **Ocean Group** se présente comme le second groupe anglais. Mais son métier principal est celui de transitaire à travers MSAS Cargo International. Mac Gregor Cory, sa division logistique, affiche un chiffre d'affaires de seulement 152 millions d'euros, pour 600 000 m<sup>2</sup>. Toutefois, dans cette période, elle réalise environ 35 % de

---

<sup>21</sup> À ce tour d'horizon, il faut ajouter le rachat, fin 1994, de TLO/Transport Logistique Organisation, une PME de transport (27,44 M€ de CA) basée à Rennes, par BOC/DS, un groupe industriel britannique qui réalise 533,57 M€ de CA dans la distribution et le stockage. La filiale sera revendue en janvier 1999 et deviendra Le Roy Logistique.

son chiffre d'affaires sur le continent, avec une présence en France, au Benelux, en Allemagne et en Espagne. Dans ce pays, le groupe a racheté Serralta, la principale société de distribution (10 sites, 300 véhicules).

Les autres opérateurs qui se sont tournés vers le continent sont de taille moins importante.

**TDG** affiche en 1989 un chiffre d'affaires de 813,62 millions d'euros, dont 77,6 % dans le transport et 15 % dans le stockage. L'activité au Royaume-Uni atteint seulement 55 % du chiffre d'affaires contre 24,5 % en Europe continentale et 20,5 % en Amérique du Nord et en Australie. Toutefois, nous l'avons souligné, le groupe est composite. Dans la première moitié des années 1990, il va commencer à se restructurer : vente d'entreprises en France, retrait des États-Unis en 1992 et de l'Australie en 1994. Cette année-là, son chiffre d'affaires tourne autour de 762 millions d'euros. En 1995, TDG amorce un processus de recentrage sur la logistique qui, en fait, va se poursuivre jusqu'en 1998 où le groupe annonce un chiffre d'affaires de 762 millions, dont 90 % réalisé au Royaume-Uni.

**Christian Salvesen** se développe en France, en Allemagne, en Espagne et aux États-Unis. En 1994, le groupe affiche un chiffre d'affaires de 686,02 millions d'euros, dont plus de la majorité se réalise dans la logistique, en particulier celle du surgelé, mais également dans la location et dans la technologie antipollution. En 1997, le groupe réalise un chiffre d'affaires de 1 137,27 millions d'euros (50 % au Royaume-Uni) dont 63,9 % dans la logistique, 8,1 % dans des process industriels (congélation, mise en sachet) et 23,6 % dans la location spécialisée, en particulier de générateurs et d'énergie portable, au sein d'Agreko. La même année, il vend ses 10 sites aux États-Unis, pour concentrer son développement sur le continent européen et constitue Agreko en société indépendante. Le périmètre change donc. En 1998, le chiffre d'affaires est de 5 900,36 millions d'euros, dont 20 % réalisés sur le continent ; ce pourcentage va s'élever à 30 % en 1999.

**Tibbet & Britten** s'est d'abord développé dans le textile pour se diversifier dans l'épicerie et les produits de grande consommation, mais également dans le transport automobile. En 1986, son chiffre d'affaires de 52,14 millions d'euros est uniquement réalisé au Royaume-Uni, qui demeure encore très dominant en 1990 : 96 % d'un chiffre d'affaires de 226,08 millions d'euros, avec 2 % en Amérique du Nord et 2 % sur le continent. Par la suite son développement est beaucoup plus fort en Amérique du Nord qui, en 1997, représente 33 % d'un chiffre d'affaires de 1 338,05 millions d'euros, contre 17 % pour l'Europe continentale, 47 % pour le Royaume-Uni et 2 % pour le reste du monde.

**Hays** réalise un chiffre d'affaires 1994 de 807,98 millions d'euros, dont 58 % dans le transport et la logistique, 29 % dans les services (express, colisage, archivage) et 18 % dans les ressources humaines. Nous retrouverons ce groupe qui n'a aucune présence aux États-Unis, mais va connaître un fort développement sur le continent dans la seconde moitié des années 1990.

Le profil de l'actionnariat des groupes anglais est très différent de celui des groupes français. Hormis pour Christian Salvesen, il n'a pas de caractère familial. NFC, qui était une entreprise nationalisée liée aux chemins de fer et qui a fait l'objet d'un RES en 1982, a un actionnariat majoritairement représenté par son personnel. Les banques ont des participations importantes dans certains groupes et la plupart sont cotés en bourse.

Autres particularités de groupes britanniques, du moins de certains : le développement de logistiques s'inscrit souvent dans une politique plus large de mise en place de services diversifiés aux entreprises. Cela apparaît chez Hays et, en partie, chez Christian Salvesen et encore plus nettement chez LEP ou BET<sup>22</sup>. Toutefois, hormis le cas de Hays, le métier de prestataire logistique se construit à partir de groupes clairement identifiés comme groupe de transport. NCF, TDG, Christian Salvesen et Tibett & Britten disposent d'ailleurs à l'époque de parcs de véhicules en propre importants.

Toutefois, au tournant des années 1995, comme on l'a vu chez TDG et NCF, le mouvement dominant consiste à se centrer sur la logistique. Il se poursuivra : en 1999, NCF se débarrasse de sa division déménagement et Tibbett & Britten de son activité de transport automobile en juin 2001. C'est là une différence importante dans les groupes européens continentaux qui, très souvent, sont présents dans plusieurs métiers du transport. Ajoutons enfin que, compte tenu de la période durant laquelle ils se sont tournés vers la logistique, le profil de l'activité de ces opérateurs est essentiellement structuré autour de la logistique des biens de grande consommation, donc d'une logistique de stockage-distribution.

---

<sup>22</sup> Outre les groupes cités, on en trouve trois autres, moins présents dans la logistique. BET, groupe diversifié de services aux entreprises, affiche un CA de 2 744,08 M€ en 1993, UTI, sa filiale transport, a un CA de 505,52 M€. LEP réalise un CA 1993 d'environ 1 622,6 M€ dans le transport. Enfin P&O réalise un CA en 1993 de 7 629,62 M€ avec une part importante dans le transport maritime de conteneurs (20 %), dans les croisières (13,5 %), dans les ferries (10,5 %), et avec seulement 11,4 % dans le transport terrestre.

## Chapitre 2 : LE MARCHÉ SE STRUCTURE (1995-2000)

Durant la seconde moitié des années 1990, le marché français de la logistique et le marché européen ont connu chacun une forte dynamique de concentration. Dans un premier temps, le mouvement de concentration sur le marché français n'est pas l'effet direct de celui observé sur le marché européen. Il correspond davantage à la recherche d'une taille critique sur le marché hexagonal par les groupes de transport français (Geodis, Norbert Dentressangle, Giraud...) ou du britannique Hays Logistics qui rachète FDS. En revanche, le mouvement observé au niveau européen, dans lequel les Postes jouent un rôle majeur, concerne d'abord la messagerie. Toutefois, à la fin des années 1990, les deux mouvements se sont entrecroisés.

Les paysages français et européen de la logistique en ressortent bouleversés. La taille des opérateurs s'est fortement accrue grâce aux opérations de rachat, mais aussi du fait d'une importante croissance interne dans un marché en forte expansion : selon certaines estimations, le rythme de la croissance de la logistique externalisée est de l'ordre de 10 % par an, alors que sur les cinq dernières années le TRM a connu une croissance de 5,3 %. Cette concentration s'est également traduite par une structuration du métier, d'autant que la demande logistique des secteurs économiques non liés à la grande et moyenne surface (GMS) s'est, elle aussi, structurée : électronique, informatique, automobile...

En France, la présence de Geodis, Stef-TFE, Gefco, Giraud, Norbert Dentressangle, Daher dans le peloton de tête montre que les groupes de transport se sont clairement tournés vers la logistique qui est devenue un métier à part entière, jouant un rôle décisif dans leur développement. Si Hays Logistique est leader avec Geodis, les prestataires français dominent le marché hexagonal qui, en 2000, est contrôlé à 28 % par les prestataires étrangers. Les britanniques ne sont plus les seuls présents : Danzas (DP), TNT Logistics et ABX Logistics (ex-Dubois) occupent une place importante.

Le marché s'est largement diversifié hors de la logistique liée à la GMS. Compte tenu de leur histoire (place de la GMS dans l'émergence du métier) ou de leur choix de développement, certains prestataires se sont davantage implantés dans certains marchés, mais, globalement, le profil de ces groupes est celui d'opérateurs polyvalents, capables de prendre en charge la logistique des produits de grande consommation ou de l'automobile, à partir d'un cœur de métier qui reste la gestion des stocks et les prestations afférentes.

En Europe, la dynamique de concentration correspond pour partie à une accélération d'une demande logistique européenne, mais elle est tout autant le produit du mouvement de restructuration du monde du transport et de ses effets sur la logistique. Les prestataires britanniques continuent d'occuper une place importante et Exel, après sa fusion avec Ocean Group, est leader en Europe, mais TNT Logistics et Danzas sont à présent dans le peloton de tête. La plupart de ces groupes ont une forte implantation dans d'autres continents, en particulier en Amérique du Nord, alors que les leaders américains de la logistique n'ont pas une présence équivalente dans le marché européen.

Parmi les Français, seul Geodis participe à ce groupe des dix leaders européens. Toutefois, si l'on met à part l'Angleterre, la France est le principal pays où des groupes de taille intermédiaire (Norbert Dentressangle, Giraud, Stef-TFE, FM Logistics, Gefco) ont une activité logistique structurée qui a commencé clairement à se développer hors des frontières du pays d'origine.

## 1. Dynamique de concentration

### 1.1. À la recherche de la taille critique

La dynamique de concentration dans le marché hexagonal de la logistique s'amorce fin 1996, lorsque Geodis prend le contrôle de 40 % du capital à Sceta qui était entré à hauteur de 34 % dans le capital de l'entreprise. L'activité logistique de Calberson filiale de Geodis, ne se réduit pas à celle de Calberson Logistique, toutefois si l'on se contente de cumuler le chiffre d'affaires 1996 de cette division (61,74 M€) et celui de Tailleur Industrie (165,71 M€), le nouvel ensemble constitué devient le leader dans la prestation logistique (hors froid) en France. En 1997, la division logistique de Geodis prend le nom de **Geodis Logistics**.

Mais, un an après cette opération, **Hays Logistique** France devient le premier prestataire de l'Hexagone, suite au rachat de FDS par Hays à l'Australien Mayne Nickless et sa fusion avec Hays Fril. Ce dernier affiche un chiffre d'affaires 1997 de 149,1 millions d'euros. Celui de FDS, que l'on disait en difficulté au moment du rachat par Mayne Nickless (1993), a connu une forte progression pour atteindre 167,69 millions d'euros. Xavier Urbain, ex-directeur général de FDS, prend la direction du nouvel ensemble et devient responsable Europe du sud de Hays.

Le leadership est de courte durée. Suite à la signature d'un important contrat avec IBM dont nous avons déjà parlé, Geodis Logistics connaît non seulement un fort développement en Europe mais devient à nouveau, selon Le Top 100 de *Logistiques Magazine*, le premier prestataire hexagonal : son chiffre d'affaires logistique français 1998 est de 370,45 millions d'euros, contre 335,39 millions pour Hays Logistique<sup>23</sup>.

Cette bataille entre ces deux leaders qui, au demeurant, ne sont pas présents dans les mêmes marchés, n'est que l'expression d'un mouvement plus vaste de concentration du marché hexagonal de la logistique. En 1998, toujours selon Le Top 100, huit firmes dépassent le seuil symbolique du milliard de francs de chiffre d'affaires logistique : Geodis Logistics, Hays Logistique, Stef-TFE, Gefco, FM Logistic (Faure et Machet), Norbert Dentressangle, Giraud et Fret SNCF. En 1999, il faut ajouter Daher à la liste. Certes, ces chiffres ne tombent pas du ciel. Si dans certains cas, ils résultent d'opérations de rachat (Norbert Dentressangle, Giraud, Daher en partie) dans d'autres cas, ils sont essentiellement l'effet d'une croissance interne progressive ; ou, tout simplement la conséquence du fait que l'existence du Top 100 de *Logistiques Magazine* permet d'avoir une meilleure visibilité du marché. Toutefois, la différence avec l'année 1995 est très nette.

---

<sup>23</sup> Nous avons déjà signalé l'importance du "Top 100 des prestataires logistiques" réalisé par *Logistiques Magazine* pour la connaissance du marché de la prestation logistique. Le premier numéro sort en décembre 1998. Ce classement distingue le CA logistique réalisé par l'entité française d'un groupe de celui réalisé par le groupe dans son ensemble. Le CA logistique inclut le transport généré par la logistique.

**Norbert Dentressangle** reprend, en 1997, la gestion de 150 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts de Confluent et, surtout, UTL qui affiche un chiffre d'affaires 1997 de 61,74 millions d'euros. Il s'agit d'une ancienne filiale de TGD France reprise par ses cadres. Elle possède un savoir-faire important, en particulier dans la logistique de la grande distribution. En 1996, le groupe annonçait un chiffre d'affaires logistique de 34,91 millions d'euros, soit 10,7 % du chiffre d'affaires global. En 1998, il structure une division logistique et réalise un chiffre d'affaires logistique de 163,27 millions d'euros, soit 25,5 % du chiffre d'affaires global de 640,29 millions d'euros et dispose de 50 entrepôts pour 900 000 m<sup>2</sup>. En 1999, le groupe prend le contrôle de l'Italien Soluzione Logistica (45,73 M€ de CA), présent dans la logistique du textile et son chiffre d'affaires logistique atteint 198,18 millions d'euros. Mais la progression se réalise également par des contrats. Ainsi Norbert Dentressangle met en place en 1998 à Lyon une plate-forme de 30 000 m<sup>2</sup> dédiée à la distribution dans 7 pays européens de produits de Mattei, leader mondial du jouet. Il signe des contrats avec Ikea et, en 2000, avec Carrefour pour la construction d'un site (140 000 m<sup>2</sup>) dédié à la logistique textile du distributeur en France.

**Giraud** commence à prendre le contrôle en 1977 de trois sociétés logistiques : Coras (4,57 M€ de CA), Lotra (9,91 M€) et Maublanc (1,83 M€). Le mouvement s'accélère en 1998 avec le rachat de Challenge Logistique (11,74 M€ de CA) et de Stock Inter Logistique. Cette filiale du messenger Grimaud, que nous avons déjà rencontré, affiche un chiffre d'affaires 1997 de 32,01 millions d'euros. En 1998, c'est, entre autres, le rachat de Dourousseau (15,24 M€ de CA), implanté en Pologne et en France et spécialiste du conditionnement à façon, et de l'Italien Covarelli (11,43 M€ de CA), centré sur le stockage-distribution des biens de grande consommation. En 1999, le CA logistique du groupe atteint 230,66 millions d'euros, dont 205,35 millions sont réalisés dans l'Hexagone, soit 34 % d'un chiffre global de 676,87 millions d'euros. Toutefois, Giraud distingue "la logistique de services" (119,98 M€), qui correspond à l'activité de gestion de stock, de "la logistique des flux" (11,44 M€) qui comprend certains transports – comme le transport dédié – non directement lié à la logistique. Le groupe dispose en Europe de 66 entrepôts et de 965 000 m<sup>2</sup>.

**Stef-TFE** annonce - lors de son entrée en bourse en juin 1998 - réaliser 228,67 millions d'euros dans la logistique, soit 25 % d'un chiffre d'affaires global de 945,18 millions. Jusqu'alors, la logistique semblait essentiellement relever du spécialiste de la logistique du surgelé, Stef Logistique qui, en 1997, affiche un chiffre d'affaires de 92,69 millions d'euros en incluant le transport généré par la logistique. Toutefois, la même année, les activités de TFE dans la logistique du frais atteignent 121,96 millions d'euros et celles de Tradimar dans la RHF 15 % de son chiffre d'affaires, soit 19,06 millions. En 1999, le groupe prend le contrôle de trois plates-formes (surgelé et frais) de Hyper froid et 20 % du capital de Navarro, un prestataire régional, mais sa croissance est essentiellement interne. C'est en accompagnant ses clients qu'il s'est développé en Espagne, où le profil de prestataire logistique du groupe est beaucoup plus marqué que dans l'Hexagone. En 1999, le chiffre d'affaires logistique est de 320 millions d'euros, soit 30 % d'un chiffre d'affaires global de 1 070 millions. Hors Hexagone, la logistique, en forte progression, représente 80,34 millions d'euros, réalisés en grosse majorité en Espagne, mais également en Belgique.

**FM Logistic** est le nouveau nom que se donne Faure et Machet en novembre 1988. L'entreprise que l'on croyait seulement présente dans le marché domestique français, dévoile à l'occasion qu'elle s'est développée en Europe de l'Est. En 1995, elle a ouvert une plate-forme près de Varsovie et dispose en 1988 de 1 200 salariés dans cette zone, qui inclut l'Allemagne et la Russie, répartis sur sept sites, dont trois plates-formes semblables à celles réalisées en France, et elle y réalise 45,73 millions d'euros de chiffre d'affaires. Son chiffre d'affaires global atteint 175,32 millions d'euros, dont 44 % en entreposage, 44 % dans le transport et 22,4 % dans le copacking/comanufacturing. Par la suite, FM Logistic continue à se renforcer dans cette zone, tout en continuant son développement dans le marché hexagonal. En 1999, son chiffre d'affaires atteint 259,16 millions d'euros, dont 54,15 millions hors de la France.

**Gefco**, filiale de PSA, annonce un chiffre d'affaires logistique 1998 de 192,24 millions d'euros (sans le transport lié à la logistique), soit 13 % du chiffre d'affaires global. Louis Defline, qui devient PDG de la filiale de PSA début 1999, entend développer cette activité. Toutefois en 1999, l'accent est mis sur le renforcement du réseau européen de groupage, avec le rachat de 60 % de KN Elan (304,9 M€ de CA), la filiale allemande de Kühne et Nagel, avec qui, par ailleurs, Gefco conclut un accord dans sept pays européens.

**Daher** passe le cap du milliard de francs de chiffre d'affaires dans la logistique, suite à la prise de contrôle en 1999 de Lhotellier Montrichard (76,22 M€ de CA), spécialisé dans la logistique dédiée à l'aéronautique et à la défense. Le transitaire avait déjà racheté en 1998 plusieurs sociétés dont France Logistique Service (22,87 M€ de CA), centrée sur la logistique de la bureautique, de l'informatique et de l'électronique. Du coup, son profil évolue fortement. En 1998, son chiffre d'affaires était de 198,18 millions d'euros, dont 50 % dans la commission de transport, et son chiffre d'affaires logistique (inclus de transport) de 76,22 millions. En 1999, en intégrant Lhotellier Montrichard, ce dernier atteint 198,18 millions d'euros, dont 31,56 millions en France, sur un chiffre d'affaires global de 268,16 millions.

## **1.2. Les effets des restructurations européennes**

Le mouvement de concentration dans le marché français de la logistique, enclenché en 1997, n'est pas l'effet direct du processus de concentration et de restructuration qui se développe à l'échelle européenne, sous l'égide des postes européennes ; du moins dans un premier temps. De plus certains acteurs ne sont pas concernés. C'est le cas de la poste anglaise mais également de la poste française. Certes, cette dernière construit une activité logistique dans l'Hexagone, mais dans un marché spécifique et à une échelle beaucoup plus réduite que la poste hollandaise et la poste allemande. Nous traiterons ici seulement de ces deux dernières et de ABX Logistics, filiale des chemins de fer belges.

### 1.2.1. La poste allemande (DP)

Deutsche Post (DP), la poste allemande, commence par racheter – ou à entrer dans le capital - des firmes centrées sur la messagerie et l'express. En 1997, elle prend 24 % chez l'Allemand Trans-o-flex (457,35 M€ de CA), annonce le rachat en 1999, mais devra reculer, face aux réactions de la commission européenne. En 1998, DP entre à hauteur de 25 % dans le capital de DHL, elle en prendra le contrôle en 2000, rachète le Britannique Securicor Distribution (899,45 M€ de CA) et le Français Ducros (182,94 de M€ de CA). C'est en 1999, avec le rachat de Danzas, (3 003 M€ de CA) que DP s'implante dans la logistique. Danzas rachète le Néerlandais TTD Nedlloyd (1 448,27 M€ de CA), le pôle logistique et transport terrestre de l'armement Nedlloyd et lance une OPA sur le Suédois ASG (1 372,04 M€ de CA). La même année DP rachète d'autres sociétés, essentiellement des messagers, dont l'Espagnol Guipuzcoana (182,94 M€ de CA). En 2000, c'est la prise de contrôle du transitaire américain AEI, qui est intégré à la division "intercontinental" de Danzas.

DHL dispose d'une offre logistique, très liée à l'express<sup>24</sup>, mais c'est à travers Danzas que DP développe l'essentiel de son activité logistique. Danzas est baptisé division logistique de la poste allemande, qui dispose également d'une division courrier, express, et services financiers. Toutefois, Danzas est lui-même organisé autour de trois "business units" : Intercontinental (fret aérien et maritime), Eurocargo (transport terrestre européen) et Solutions (logistique). Aux États-Unis, AIE dispose d'une activité logistique non négligeable qui n'est pas intégrée dans Solutions et n'apparaît pas dans les chiffres du groupe. Solutions a été créé début 2000, par le regroupement de trois "business unit" de Danzas : Consumer Solutions (biens de consommation), Industrie Solutions (électronique, télécommunications, automobile) et Spécialités (mode, textile). L'activité logistique propre du groupe a été renforcée par l'apport de celle de Nedlloyd ETD et d'ASSG. Le premier avait une activité logistique importante, notamment dans le textile, et la division logistique du second était bien implantée en Scandinavie.

En 2000, Danzas affiche un chiffre d'affaires de 8 289 millions d'euros, dont 46 % dans Intercontinental, 39 % dans Eurocargo et 15 % dans Solutions<sup>25</sup>. Le chiffre d'affaires de Solutions (inclus le transport lié à la logistique) est de 1 214 millions d'euros, contre 752 millions en 1999, pour 243 entrepôts et 2 870 000 m<sup>2</sup>. La division logistique réalise 3,9 % de son chiffre d'affaires en Amérique Latine, 1,8 % en Extrême-Orient et le reste en Europe. Le Benelux représente 23,6 % de ce chiffre d'affaires, l'Allemagne 21,7 %, la France 11,6 %, la Scandinavie 10,3 % l'Espagne/Portugal 6,1 % , l'Italie 5,5 %, le Royaume-Uni 3,1 %, la Suisse 1,9 % et le reste de l'Europe 10,5 %.

La France était un des pays où Danzas avait une activité importante, mais, suite à l'intégration de Nedlloyd ETD, sa part relative a baissé. La progression du chiffre d'affaires logistique de Danzas France a été relativement faible : 151 millions d'euros en 2000, contre 123,94 millions en 1997. Le groupe est présent dans les marchés suivants : produits de grande consommation 49,5 %, textile 27 %, high tech 13 %, chimie 6,5 %, automobile 3 %, pharmacie 1 %.

---

<sup>24</sup> DHL ne fournit pas le CA de son activité logistique qui s'appuie sur des stocks centraux (huit dans le monde), implantés à proximité de ses centres de tri internationaux pour permettre un accès direct au transport. DHL dispose également de "stocks satellites dédiés à la gestion des pièces critiques" et "des centres d'appels logistiques".

<sup>25</sup> Deutsche Post World Net (nouveau nom de DP) affiche un CA en 2000 de 32 700 M€, dont 35,8 % dans la division courrier, 18,4 % dans la division express (messagerie rapide et express), 24,4 % dans la division logistique (Danzas) et 24,5 % dans la division services financiers.

### 1.2.2. La poste hollandaise (TPG)

En décembre 1996, la poste hollandaise (KPN), privatisée en 1993, prend le contrôle de TNT et GD Express Worldwide. En avril 1998, KPN se scinde en deux : d'une part KPN Telecom (télécommunication), d'autre part TNT Post Group (TPG), rassemblant les activités courriers et celles de TNT/GD Express Worldwide. TPG est détenu à 44 % par l'État anglais, le reste des actions est, depuis juin 1998, coté aux bourses d'Amsterdam, de New York, de Londres et de Frankfurt. D'origine australienne, TNT faisait partie, avec UPS, Fedex et DHL, des "integrators" qui ont commencé à s'implanter en Europe au tournant des années 1990. TNT se transforme de fait en société européenne. En 1996, son chiffre d'affaires est de 1 448,27 millions d'euros dont 1 021,41 millions sont réalisés en Europe. Outre l'activité express, qui passe par le réseau GD Express Worldwide<sup>26</sup>, TNT dispose de réseaux de messagerie rapide dans plusieurs pays (France, Italie) et d'une activité logistique, en particulier en Italie, dans l'automobile (Fiat).

Fin 1998, TPG rachète deux firmes françaises : le messenger Broos Fouya (38,11 M€ de CA) et l'expressiste Jet Services (300,32 M€ de CA). En 1999, c'est, entre autres, la prise de contrôle du prestataire logistique italien Tecnologica (332,34 M€ de CA), présent également en France et en Allemagne, qui dispose d'une capacité d'entreposage de 1 000 000 m<sup>2</sup>. En 2000, la croissance externe se poursuit en France, par le rachat du transporteur français Mendy (42,69 M€ de CA), spécialiste du juste à temps dans l'automobile, et du prestataire logistique Barlatier (60,98 M€ de CA) ; mais également aux États-Unis, avec la prise de contrôle de CTI Logistix, filiale du groupe CSX, qui réalise un chiffre d'affaires de 487,84 millions d'euros, en grande partie dans la logistique de l'automobile et le high tech. S'y ajoute le rachat de l'Allemand Schrader Group, qui renforce sa position dans le secteur de l'automobile en Allemagne, Autriche et Pologne, et du Britannique Taylor Barnard, centré sur la logistique des produits de grande consommation. En 2001, c'est le rachat de l'Italien ALS (213,43 M€ de CA), présent également en Espagne. TPG passe également un accord de joint-venture avec le Turc Koç et une alliance avec Shanghai Automotive, leader des firmes automobiles en Chine.

Dans la logistique, la politique de croissance externe de TPG est donc très forte. En 1998, TNT Logistics, la division logistique de TPG, annonce un chiffre d'affaires de 914,69 millions d'euros, dont 70 % réalisés en Europe. La logistique pour l'industrie automobile représente environ 60 % de ce chiffre d'affaires et le secteur électronique 10 % (Italie, France, Royaume-Uni, Allemagne). Le groupe est présent dans le secteur pharmaceutique (Pays-Bas, France) et le secteur des pneumatiques. En 1999, le profil de l'activité logistique reste le même, mais le chiffre d'affaires est passé à 1 510,77 millions d'euros, soit 17,8 % du chiffre d'affaires global. En 2000, le chiffre d'affaires logistique atteint 2 180 millions d'euros, soit 21,7 % du chiffre d'affaires global, dont 1 562 millions sont réalisés en Europe.

---

<sup>26</sup> En 1991, TNT fusionne son réseau express international et ses réseaux express domestiques pour donner naissance à TNT Express Worldwide qui, en 1992, passe un joint-venture avec cinq postes (Canada, Allemagne, Suède, Hollande et France) pour créer GD Express Worldwide (GDEW), ces postes s'appuyant ainsi sur le réseau international de TNT. En 1996, la poste française, comme deux autres postes, se dégage du capital de GDEW pour poursuivre une simple coopération opérationnelle.

Compte tenu de sa croissance rapide, TPG procède par estimation pour présenter le détail de son activité logistique. En 2001, le chiffre d'affaires logistique fourni est de 3 150 millions d'euros, dont plus de 72 % réalisés en Europe. Le groupe opère également aux États-Unis et au Canada (CA logistique Amérique du Nord : 715 M€), au Brésil, en Argentine au Mexique (Amérique du Sud : 115 M€), en Chine, en Australie et en Asie du sud-est (Asie-Pacifique : 125 M€). Les implantations en Europe de TNT Logistics sont les suivantes : Italie, 900 millions d'euros ; Royaume-Uni, 640 millions ; France, 250 millions ; Benelux, 180 millions ; Allemagne, 115 millions ; Espagne, 75 millions ; autres pays (Pologne, Autriche, Grèce), 55 millions. La part de la logistique automobile a baissé : 40 % de l'activité européenne.

En France, lors de son rachat par la poste hollandaise, TNT est présent dans l'express et la messagerie. Dans un premier temps, le rachat de Broos Fouya et de Jet Services renforce ce profil<sup>27</sup>. La logistique commence à se développer en 1999, par le regroupement de l'activité des filiales françaises de Tecnologica (Tecnologica France et Bartola France) et de celle réalisée par TNT pour Fiat dans l'Hexagone. En 1999, son chiffre d'affaires logistique est de 74 millions d'euros. En 2000, suite au rachat de Barlatier et Mendy, TNT Logistics France, dont le PDG est Jean-Pierre Barlatier, annonce un chiffre d'affaires de 129,6 millions d'euros pour 32 entrepôts et une surface de stockage de 644 837m<sup>2</sup>. Ses principaux marchés sont les suivants : automobile 35 %, produits de grande consommation 18 %, agroalimentaire 15 % cosmétique 8 %, électronique/high tech 6 %, équipement de la maison 3 %, pharmacie 3 %.

### 1.2.3. ABX Logistics (SNCB)

ABX Logistics, division de la SNCB (Société Nationale des Chemins de Fer Belges) a été créée pour succéder à l'ancienne SNCB-Colis, branche des chemins de fer belges (SNCB). En 1995, l'opérateur décide de se développer au niveau international, notamment à travers une politique de croissance.

Ses principales acquisitions sont les suivantes :

- 1998, en Allemagne Banhtrans (625,04 M€ de CA) et Thyssen Haniel Logistics, présent également en Suisse et en Espagne,
- 1999, trois sociétés aux Pays-Bas, Hae Young en Corée du Sud, Pan Globe aux Philippines et Saima Avendero (518,33 M€ de CA) en Italie,
- 2000, Dubois (520,6 M€), Testud et Delagnes en France, prise de participation dans WT Shipping en Grande-Bretagne, joint-venture avec Görk Bora en Turquie, le rachat de HM Siam au Japon,
- 2001, Centauro au Chili, Centauro en Argentine, et l'activité fret routier européen de Nightfreight International Logistics en Grande-Bretagne.

---

<sup>27</sup> En 1995, GDEW France réalise un CA de 114,18 M€ (uniquement dans l'express international) et TNT France, le réseau de messagerie rapide qui vient d'être constitué à partir de divers messagers régionaux, annonce un CA de 115,86 M€. En 1999, TPG réalise dans le marché français de la messagerie et de l'express un CA de 517,40 M€ : 303,37 M€ pour Jet Services, 155,65 M€ pour TNT International Express et 986,40 M€ pour TNT France. En 2001, TPG revend son réseau de messagerie (TNT France) et fusionne l'activité de ses deux réseaux express pour créer TNT Express qui affiche un CA en 2001 de 481 M€.

En 2000, ABX Logistics annonce un chiffre d'affaires de 2 900 M€. Le groupe est présent dans 36 pays (14 en Europe, 13 en Asie/pacifique, 6 aux Amériques, 3 en Afrique). Il s'appuie sur 500 sites, dispose d'une surface d'entreposage de 1 700 000 m<sup>2</sup>. La messagerie et le fret (Eurocargo) représentent 45 % du chiffre d'affaires, le fret international (Air & Sea) 42 %, la logistique 8 %, soit 238 M€ (hors transport généré par la logistique) et la charge complète 8 % (Fulls Loads) 5 %.

Le groupe a centré son développement sur la construction d'un réseau de messagerie en Europe (hors du petit colis) et sur l'overseas. Toutefois, son activité logistique n'est pas négligeable, elle provient essentiellement de Dubois, Thyssen Haniel et Saima Avennero. La filiale de la SNCB dispose de 200 000 m<sup>2</sup> aux Etats-unis et en Asie, mais son activité logistique se développe essentiellement en Europe, en s'appuyant sur une capacité d'entreposage de 1 500 000 m<sup>2</sup>. Ses principaux marchés sont le high tech, l'automobile, la distribution, le textile et l'électroménager. Le groupe entend centrer ses efforts sur la filière automobile, high tech et textile. Il est surtout implanté en France (CA 94,5 M€), Italie (70,7 M€), Allemagne (68 M€) et Belgique (12 M€). Ces chiffres d'affaires ne comprennent pas le transport généré par la logistique.

En France, l'activité logistique est celle de Dubois qui, début 2001, prend le nom d'ABX Logistics France. Le CA logistique 2000 (inclus le transport généré par la logistique) est de 238 M€ pour 40 entrepôts et de 600 000 m<sup>2</sup>. Principaux marchés : informatique et multimédia : 27 %, distribution : 18 %, électroménager : 11 %, automobile : 7 %, chaussure et textile : 7 %, VPC : 6 %, chimie : 5 %.

En 2001, ABX Logistics France annonce un CA de 670 M€, dont 51 % pour la division Eurocargo domestique, 20 % pour la division Europe (messagerie, lots et charges complètes), 16 % pour la division Air & Sea et 23 % pour la division logistique, soit 84 M€ (hors transport généré par la logistique).

### **1.3. Une recomposition du paysage logistique européen**

Au tournant des années en 2000, le paysage européen de la logistique s'est profondément modifié par rapport à celui de la fin de la première moitié des années 1990. Il existe à présent de véritables opérateurs logistiques européens ; certains ont même une dimension mondiale.

Sans nul doute, cela correspond à une évolution de la demande logistique. Toutefois, il serait faux de laisser croire qu'existe à présent, de façon indifférenciée, une demande logistique paneuropéenne ; ainsi celle de la grande distribution reste dominée par des logiques nationales. Nous reviendrons en détail sur ces questions dans le chapitre suivant. Pour partie, cette construction d'opérateurs européens anticipe la demande ; elle est, tout à la fois, le produit des choix stratégiques de grands groupes et l'effet mécanique de la course à la concentration.

#### **1.3.1. Des opérateurs européens, voire mondiaux**

Lorsque l'on présente les principaux prestataires logistiques européens, on se contente trop souvent d'énumérer la liste des principaux groupes de transport européens, sans spécifier leur poids dans le marché de la prestation logistique.

Ainsi, avec un chiffre d'affaires 2000 de 5 955 millions d'euros, l'Allemand Schenker est l'un des grands du transport européen. De plus, via son activité de transitaire, il dispose d'une envergure mondiale<sup>28</sup>. Toutefois, la logistique ne représente que 5,5 % de ce chiffre d'affaires, contre 53,7 % pour le transport terrestre européen et près de 40 % pour l'aérien et le maritime. Vu son implantation, le groupe est capable de construire des offres logistiques paneuropéennes, voire de prendre en charge une gestion mondiale de la chaîne logistique. Il reste que, même s'il ne prend pas en compte le transport généré par la logistique, son chiffre d'affaires logistique de 330 millions d'euros le positionne relativement loin du peloton des dix premiers prestataires européens. En effet, celui qui se trouve en dixième position, Frigoscandia, affiche un chiffre d'affaires logistique de 560 millions d'euros (voir tableau).

### Les 10 premiers prestataires en Europe

	CA logistique Europe 2000 (M€)
<b>Exel</b> (Royaume-Uni)	2 515
<b>TNT Logistics</b> (Pays-Bas)	1 562
<b>Hays Logistics</b> (Royaume-Uni)	1 500
<b>Tibbet &amp; Britten</b> (Royaume-Uni)	1 274
<b>Christian Salvesen</b> (Royaume-Uni)	1 150
<b>Danzas</b> (DP, Allemagne)	1 144
<b>Fiege</b> (Allemagne)	1 080
<b>Geodis</b> (France)	799
<b>TDG Logistics</b> (Royaume-Uni)	686
<b>Frigoscandia</b> (ProLogis, États-Unis)	560

Source : Top 100 de *Logistiques Magazine*, décembre 2001

Le premier prestataire européen est Exel et c'est également sans doute le leader mondial. On se souvient que, au tournant des années 1995, NCF, dont Exel Logistics était alors la division logistique, s'était séparé de certaines activités transports et déménagement pour se centrer autour de la logistique. En 1998, Exel Logistics affiche un chiffre d'affaires de 2 635,84 millions d'euros, dont près de 86 % en Europe. Le reste est réalisé en Amérique (États-Unis, Canada, Mexique) et en Asie Pacifique (Honk Kong). En mai 2000, NCF fusionne avec Ocean groupe pour donner naissance à Exel plc. En juillet 1988, Ocean group avait créé MSAS Global Logistique qui affichait un chiffre d'affaires de 1 834,57 millions d'euros, dont près de 20 % dans la logistique et le reste dans le fret international, en particulier dans le transport aérien. En 2000, Exel plc annonce un chiffre d'affaires cumulé de 7 012,2 millions d'euros.

Cette fusion témoigne de la place que commencent à occuper les problèmes de gestion de la chaîne internationale dans la logistique. Mais elle change également en partie le profil du groupe. En effet, si Exel annonce réaliser 98 % de son chiffre d'affaires 2001 dans la logistique, au sens général du terme, le fret international en représente 42 %, contre 52 % pour la logistique, au sens strict, soit plus de 3 600 millions d'euros. Cette dernière activité se réalise pour 36 % aux Amériques, pour 32 % au Royaume-Uni et en Irlande, pour 20 % en Europe continentale et pour 3 % en Asie. En ce qui concerne la logistique, l'activité d'Exel reste relativement faible en Europe

<sup>28</sup> Schenker est l'une des divisions du groupe allemand Stinnes Logistics qui affiche un CA en 2000 de 12 026 M€. Les autres divisions sont : Brenntag : CA de 3 088 M€, distribution de produits chimiques ; Stinnes Intertec : CA de 165,8 M€, logistique d'approvisionnement de pièces mécaniques pour l'industrie automobile ; Stinnes Interfer : CA de 1 702,6 M€, logistique de matériaux, acier et matières premières. En juillet 2002, les chemins de fer allemands ont annoncé qu'ils allaient prendre le contrôle de Stinnes Logistics.

continentale, mise en rapport à son poids mondial ou à celle d'autres opérateurs. En fait, dans ce marché, le groupe est présent en Allemagne, en Espagne, au Portugal et en France. Dans ce dernier pays, il a fortement réduit son périmètre en se séparant de son activité de messagerie frigorifique, et il vient également de se retirer du froid en Allemagne.

Exel est suivi par TNT Post Group, qui affiche un chiffre d'affaires logistique en Europe de 1 562 millions d'euros, puis par Hays Logistics (1 500 M€), Tibbet & Britten (1 274,5 M€), Christian Salvesen (1 150 M€) et Danzas (1 144,8 M€). Si Exel arrive nettement en tête, les écarts entre ces opérateurs sont moins significatifs. De plus, certains opérateurs ont des progressions importantes. Ainsi TNT Post Group, qui a encore connu une forte croissance externe, affiche un chiffre d'affaires logistique Europe d'environ 2 195 M€ en 2001. Enfin, s'il a fortement renforcé sa présence sur le continent en quelques années, même Christian Salvesen dispose sans doute d'une dynamique de développement moins importante que les autres groupes.

Pour plus de détails sur l'implantation de ces prestataires dans les différents pays européens, nous renvoyons aux fiches situées à la fin de l'étude.

Tibbet & Britten a une forte présence en Amérique du Nord (34 % du CA), mais elle reste encore faible en Europe continentale (12 %). En 2000, le groupe a décidé de la renforcer. S'il n'est pas implanté sur d'autres continents, Hays Logistics est sans nul doute le groupe britannique disposant de la meilleure couverture territoriale de l'Europe. Celle de TNT Logistics est également importante, d'autant que le prestataire dispose d'une forte présence au Royaume-Uni (640 M€ de CA), alors que ce n'est pas le cas de Danzas. Toutefois, construit à travers une forte politique de croissance externe, son réseau est moins stabilisé que celui de Hays Logistics.

On remarquera (voir tableau) que le seul opérateur américain présent dans cet ensemble leader est, via Frigoscandia, ProLogis. Et encore, le profil de ce groupe est particulier. S'il dispose d'une présence dans l'entreposage frigorifique aux États-Unis, ProLogis ne fait pas partie des principaux prestataires logistiques américains. C'est d'abord une entreprise investie dans l'activité immobilière ; elle a d'ailleurs connu un développement important en Europe dans ce secteur, à travers une offre dans l'immobilier logistique. UPS Logistics, l'un des principaux prestataires américains, ne fournit pas de chiffre sur son activité européenne. Sa présence était réduite avant le rachat du Français Sofecome (66,47 M€ de CA) fin 1999 et, en 2001, de l'Allemand Uni-Data (150 M\$), spécialisée dans la logistique des pièces de rechange et des produits high tech et disposant d'un réseau de distribution en Allemagne et dans le reste de l'Europe.

Par contre, les prestataires européens ont une forte présence aux États-Unis<sup>29</sup>. En 2000, Exel est le numéro 1 ou 2, Tibbet & Britten arriverait en sixième position et TNT Logistics, qui y réalise 22,7 % de son chiffre d'affaires, au neuvième rang. Suite au rachat de Usco Logistics, Kühne & Nagel dispose également d'une présence non négligeable.

---

<sup>29</sup> Sur le marché de la logistique aux ÉTATS-UNIS et la présence des Européens, voir les articles de Patrice Salini dans les Top 100 de *Logistiques Magazine* de décembre 2000 et 2001. Les estimations restent approximatives compte tenu du fait que dans ce pays, le terme de logistique, appliqué aux activités d'un prestataire, est souvent employé de façon très extensive.

### 1.3.2. La place des prestataires français

Dans ce groupe leader, on rencontre cinq prestataires britanniques pour lesquels - il faut le souligner - la présence dans le marché anglais (et irlandais) de la logistique reste déterminante. En effet, en 2000, il représente 90 % de celui de TDG Logistics, plus de 50 % du CA de Christian Salvesen, près de 45 % de celui de Hays Logistics, 44 % de celui de Tibbet & Britten et 32 % de celui d'Exel.

Par contre, compte tenu de l'absence de développement de La Poste dans la logistique, on rencontre un seul prestataire français : Geodis. La part de son activité logistique hors Hexagone a fortement augmenté puisque, en 2000, elle atteint 40 % d'un chiffre d'affaires logistique de 799 millions d'euros alors qu'elle était inexistante avant la signature du contrat avec IBM en octobre 1998. Cela dit, cette dynamique de croissance risque de ne pas se maintenir, compte tenu des restructurations dans lesquelles s'est engagée la nouvelle direction du groupe.

Chez les autres prestataires français, la présence hors Hexagone reste moins importante<sup>30</sup>. L'activité hexagonale de FM Logistic représente encore 77 % de son chiffre d'affaires 2000/2001 qui s'élève à 303 millions d'euros ; et en 2000, Stef-TFE réalise seulement 24 % de son chiffre d'affaires logistique (336 M€) hors de l'Hexagone. Toutefois, ces pourcentages réalisés hors des frontières ne sont pas négligeables, d'autant qu'ils correspondent à des marchés ciblés. FM a choisi de se développer systématiquement en Europe de l'Est. Stef-TFE occupe une place majeure dans la logistique du froid en Espagne et envisage de s'implanter en Italie. Sa stratégie, que l'on retrouve en partie chez FM Logistic, consiste à s'appuyer sur sa forte présence dans le marché français pour accompagner le développement de certains de ses clients à l'international.

En 2000, Giraud Logistics est, hors la France, présent dans cinq pays européens qui représentent seulement un peu moins de 16 % de son chiffre d'affaires de 187, 34 millions d'euros. Mais en 2001, le prestataire a continué à procéder à des rachats : l'Espagnol Logex (3,8 M€ de CA) et les Italiens Ima (10,6 M€) et Dima (2,5 M€). Les données fournies par Norbert Dentressangle, qui affiche un chiffre d'affaires de 247,7 millions d'euros pour sa division logistique, ne permettent pas de juger de son activité hors Hexagone. Toutefois, outre le développement d'une offre logistique au Royaume-Uni, le groupe a racheté en 1999 l'Italien Sóluzione Logistique (45,73 M€ de CA) et le Néerlandais Van Mierlo (25 M€) en 2002. Il a signé, par exemple avec Ikea, des contrats hors Hexagone.

Si seul Geodis se retrouve parmi les dix premiers prestataires européens, on ne peut donc se contenter de ce constat pour porter un jugement sur la place occupée par les prestataires français en Europe. FM Logistic et Stef-TFE réalisent un chiffre d'affaires supérieur à celui d'ABX Logistics (238 M€), même si on prend en compte le fait que ce dernier ne comprend pas le transport généré par la logistique. Et le groupe belge Ziegler, issu du transport, a une activité logistique (environ 33,4 M€) moins importante que Giraud ou Dentressangle.

En fait, si l'on met à part l'Angleterre, la France est sans doute le principal pays européen dans lequel des groupes de taille intermédiaire se sont clairement spécialisés autour de la logistique, soit en ce centrant autour de ce métier (FM Logistic), soit en structurant des divisions spécifiques ou des filiales, comme Giraud, Norbert Dentressangle ou Stef-TFE. Et ces opérateurs sont nettement engagés dans une politique de développement européen.

---

<sup>30</sup> Gefco ne fournit pas le détail de son implantation proprement logistique hors de l'Hexagone, mais il est surtout présent en Espagne.

En Allemagne, la situation est différente. Les groupes de transport de taille intermédiaire sont fortement marqués par une dimension régionale. En effet, la structure économique du pays est découpée en sept ou huit régions économiques qui génèrent assez de fret pour nourrir l'existence d'opérateurs de taille relativement importante, alimentant des plans de transport qui couvrent l'ensemble du pays. De là, d'ailleurs, découle cette tradition particulière à l'Allemagne de construction de réseaux nationaux à travers une politique de partenariat. Parmi ces sociétés, Fiege, le numéro 1 de la prestation logistique qui fait partie du peloton de tête européen, est le seul transporteur à s'être centré sur la logistique, en Allemagne, mais également, par croissance externe, en Suisse, au Royaume-Uni et en Espagne.

Ces transporteurs "régionaux" se sont souvent tournés vers la logistique, mais au niveau régional, sans construire une offre nationale. De plus, dans ce pays, le terme logistique est employé de façon très extensive et les transporteurs n'ont pas, en général, structuré l'activité de prestations logistiques à travers des divisions ou des filiales spécifiques. Et elle n'apparaît d'ailleurs pas au niveau des chiffres qu'ils fournissent sur leur activité. Un problème analogue se pose au niveau des groupes disposant d'une implantation nationale comme Schenker qui est le numéro 2 de la prestation logistique en Allemagne<sup>31</sup>. Le métier de prestataire logistique apparaît donc nettement moins différencié des autres activités que dans des pays comme la France ou le Royaume-Uni. Et nous retrouvons là une particularité que nous avons déjà soulignée pour la fin des années 1980.

## **2. France : zoom sur les années 2000**

### **2.1. Une forte concentration**

#### **2.1.1. Neuf prestataires contrôlent 45 % du marché**

En 2000, selon le Top 100 de *Logistiques Magazine*, neufs prestataires logistiques réalisent un chiffre d'affaires de plus de 153 millions d'euros : Geodis, Hays Logistique, FM Logistic, Easydis, Stef-TFE, Norbert Dentressangle, Gefco, SDV, Daher et Giraud Logistics. Ils représentent 45 % du marché français de la logistique que l'on peut estimer à 5 milliards d'euros<sup>32</sup>. La concentration est moins importante que dans le marché de la messagerie où La Poste et Geodis (inclus IA Sernam) contrôlent à eux seuls près de 50 % du marché français<sup>33</sup>. Dans la logistique, les deux premiers opérateurs, Geodis et Hays Logistique, atteignent seulement 18 %, mais la concentration est forte.

---

<sup>31</sup> Ce classement est issu du Top 100 de *Logistiques Magazine* de décembre 2001. Nagel, spécialisé dans le transport frigorifique, serait le numéro 3, avec 270 M€ dans la logistique, soit 37 % de son CA. Le numéro 4 serait le Britannique P&O, avec un CA logistique équivalent ; le numéro 5 Rhénus, avec un CA logistique d'environ la moitié de son CA de 700 M€ ; le numéro 6, Imperial Logistics International (Nestrans), avec un CA logistique de 220 M€ d'euros, sur un CA global de 760 M€.

<sup>32</sup> Antoine Artous "Prestataires : une concentration qui se poursuit", *Logistiques Magazine*, décembre 2001. L'estimation du marché est calculée par l'addition des chiffres d'affaires logistiques des entreprises classées dans "Le Top 100". Dans un marché comme celui de la messagerie, une telle méthode n'est pas possible car les chiffres d'affaires des réseaux comportent une part importante de sous-traitance à d'autres réseaux. Mais ce n'est pas le cas en logistique. Étant donné que le "Top 100" recense la quasi-totalité des prestataires dépassant un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros (tranche qui représente quelques 98 % du marché), cette sommation est pertinente.

<sup>33</sup> Antoine Artous, dossier sur la messagerie et l'express, *Logistiques Magazine*, septembre 2001. Le marché français de la messagerie et de l'express est estimé à 7,09 milliards d'euros en 2000.

## Les prestataires dépassant un CA de 15 M€ en 2000

	CA logistique français (M€)	Capacité d'entreposage
Geodis	483	2 000 000 m <sup>2</sup>
Hays Logistique	445	1 000 000 m <sup>2</sup>
Easydis	294	1 000 000 m <sup>2</sup>
Stef-TFE	284	53 000 m <sup>2</sup> , 1 747 344 m <sup>3</sup>
Norbert Dentressangle	248	1 440 000 m <sup>2</sup>
FM Logistic	234	NC
Gefco	211	292 570 m <sup>2</sup>
SDV (Bolloré)	208	1 500 000 m <sup>2</sup>
Daher	207	400 000 m <sup>2</sup>
Giraud Logistics	157	675 000 m <sup>2</sup>
Danzas	151	252 000 m <sup>2</sup>
Fret SNCF	138	300 000 m <sup>2</sup>
CAT	136	86 800 m <sup>2</sup> et 2 809 200 m <sup>3</sup>
TNT Logistics	129	644 837 m <sup>2</sup>
ABX Logistics	124	600 000 m <sup>2</sup>
Tibbett & Britten	93	250 000 m <sup>2</sup>
Frigoscandia	91	2 000 000 m <sup>3</sup>
Geopost Logistics	88	175 000 m <sup>2</sup>
Ziegler	85	285 000 m <sup>2</sup>
Sernam	73	500 000 m <sup>2</sup>
Christian Salvesen	72	NC
Exel	70	270 000 m <sup>2</sup>
Olano	69	120 000 m <sup>3</sup>
Bils Deroo Logistique	68	450 000 m <sup>2</sup>
Mory Logidis	60	530 000 m <sup>2</sup>
Sofembal-Soflog	51	350 000 m <sup>2</sup>
Heppner	45	200 000 m <sup>2</sup>
Saga (Bolloré)	44	NC
Schenker	44	110 000 m <sup>2</sup>
Stock Express	41	100 000 m <sup>2</sup>
Sogeros	38	NC
TDG Logistics	38	172 000 m <sup>2</sup>
Staci	34	80 000 m <sup>2</sup>
Chevalier	33	360 000 m <sup>2</sup>
Katoen Natie France	31	120 000 m <sup>2</sup> , 80 000 m <sup>3</sup>
CEPL	28	120 000 m <sup>2</sup>
MGF Logistique	25	140 000 m <sup>2</sup>
Caillot	23	60 500 m <sup>2</sup>
Bertelsmann Services	22	50 000 m <sup>2</sup>
Nicolas Logistique	20	100 000 m <sup>2</sup>
Marchal Technologie	19	15 000 m <sup>2</sup>
Mainco	16	10 000 m <sup>2</sup>
Sofrica	16	370 000 m <sup>3</sup>
Breger Transport	15	250 000 m <sup>2</sup>

Sources : le Top 100" de *Logistiques Magazine*, avec quelques corrections.

Nous avons déjà rencontré ces prestataires, sauf Easydis et SDV. Le premier est issu de la filialisation, en juillet 2000, des activités logistiques de Casino. C'est l'apparition la plus importante. En effet, SDV, du groupe Bolloré, connaît un fort accroissement du chiffre d'affaires logistique annoncé pour le Top 100 entre l'exercice 1999 et celui de 2000 (de 114 à 208 M€ d'euros) dont on a du mal à comprendre les mécanismes.

Avec un chiffre d'affaires de, respectivement, 483 et 445 millions d'euros, Geodis et Hays Logistique creusent l'écart par rapport aux sept suivants. Ce mouvement est d'autant plus significatif que d'autres opérateurs se rapprochent de la barre, symbolique, des 153 millions d'euros (1 milliard de francs). Danzas France affiche un chiffre d'affaires de 151 millions d'euros, la CAT de 136 millions, TNT Logistics de 129,6 millions, ABX Logistics de 124,50 millions.

Le poids des groupes de transport, qui ne sont pas seulement centrés sur la logistique, reste fort parmi ces opérateurs : Geodis, Stef-TFE, Norbert Dentressangle, Daher, Giraud (le seul à avoir filialisé son activité logistique), Danzas, la CAT, ABX Logistics. Toutefois, Mory (60,9 M€ de CA) et Heppner (45 M€) occupent une place moins importante que dans le passé.

### **2.1.2. Les groupes étrangers représentent 28 % du marché**

En 2000, le Top 100 recense la présence de douze groupes étrangers dans le marché français de la logistique : Hays Logistique, Danzas, TNT Logistics, Tibbet & Britten, Frigoscandia, Ziegler, Christian Salvesen, Exel, Schenker, TDG Logistics, Katoen Natie, DHL et UPS. Les deux derniers sont situés hors classement car ils n'ont pas fourni de chiffre d'affaires. Les groupes britanniques restent dominants, notamment grâce au poids de Hays Logistique, mais d'autres pays sont présents : l'Allemagne avec DP, Schenker, les Pays-bas avec TPG, la Belgique avec ABX Logistics, Ziegler et Katoen Natie<sup>34</sup>, et les États-Unis avec UPS et Frigoscandia (ProLogis).

---

<sup>34</sup> Katoen Natie France affiche un CA de 31 M€, dont 20 % dans l'automobile, 50 % dans le pétrole et dérivés (matières plastiques) et 30 % dans les produits de grande consommation. Ce groupe belge, implanté en Europe, sur le continent américain et en Asie du sud-est est présent, via plusieurs divisions, dans la logistique de l'automobile, celles de la chimie fine et de la pétrochimie. S'il insiste sur sa flexibilité, liée à son organisation décentralisée de type PME, il ne fournit aucune donnée quantitative.

C'est la poste hollandaise qui a connu la progression la plus forte, à travers une croissance externe. TNT Logistics France est constitué en 1999 par le regroupement de l'activité des filiales françaises de l'Italien Tecnologica (Technologica France et Bartola France), racheté en 1999 par le groupe, et de celle effectuée par TNT en France pour Fiat. L'entité a réalisé en 1988 un chiffre d'affaires de 74,7 millions d'euros. En 2000, c'est le rachat de Mendy (42,69 M€ de CA), un transporteur spécialisé dans le juste-à-temps pour l'automobile, et du prestataire Barlatier (47,26 M€), une entreprise familiale dirigée par Jean-Barlatier. Ce dernier devient PDG de TNT Logistics France qui, en intégrant ces rachats, affiche un chiffre d'affaires en 2000 de 129,6 millions d'euros.

Tibbet & Britten connaît une progression significative : son chiffre d'affaires en 2000 atteint 93 millions d'euros, contre 41,77 millions en 1998. Elle provient du développement de l'activité, textile entre autres et du rachat du transport frigo TCA (35 M€ de CA). La progression de Christian Salvesen, par croissance interne, est moins forte : sur la même période, son chiffre d'affaires passe de 68,6 millions d'euros. Toutefois, le groupe se renforce par le rachat en 2001 de Darfeuille qui intègre sa "division industrielle". En 1998, Exel Logistics affichait un chiffre d'affaires de 175,32 millions d'euros, mais seulement de 33,54 dans la logistique, le reste représentant de la messagerie frigo, dont le groupe se sépare en 2000<sup>35</sup>. Exel France, la nouvelle entité constituée suite à la fusion avec Ocean group, affiche un chiffre d'affaires 2000 de 132,02 millions d'euros, dont 70,13 millions pour la logistique. Cette progression est, toutefois, l'effet mécanique de l'intégration des activités logistiques françaises de MSAS Global Logistics (Ocean Group). Avec un chiffre d'affaires 2000 de 38 millions d'euros, TDG Logistics reste pour l'instant à l'écart de cette dynamique globale de renforcement des britanniques.

Faiblement implantée en France, UPS Logistics Group, filiale logistique d'UPS, a racheté en décembre 1999, Sofecome qui, la même année, affiche un chiffre d'affaires de 66,47 millions d'euros. Depuis, UPS ne fournit pas de chiffre d'affaires<sup>36</sup>.

La présence des groupes étrangers s'est poursuivie. En 2001, outre le rachat de Darfeuille par Christian Salvesen, déjà signalé, Renault a cédé la CAT au consortium Albateam, qui regroupe le Britannique Autologic Holding (40 %) spécialisé dans le transport de véhicule, TNT (groupe TPG, 20 %) et l'armateur suédois Walenius Lines (20 %), également spécialisé dans le transport d'automobile. Renault a pris une participation de 20 % dans Albateam. En 2002, TNT Logistics rachète le groupe auvergnat Nicolas qui réalise 60 % d'un chiffre d'affaires de 115 millions d'euros dans la logistique du froid.

## 2.2. Le profil de l'activité

Nous reviendrons plus en détail dans le chapitre qui suit sur l'évolution du marché de la prestation logistique et du métier de prestataire. Ici nous voulons simplement décrire le profil de l'activité des principaux opérateurs présents dans l'Hexagone au tournant des années 2000.

---

<sup>35</sup> La messagerie frigo d'Exel est rachetée par ses cadres et le réseau rebaptisé Nexia qui affiche un CA en 2001 de 162,94 M€.

<sup>36</sup> Sofecome était un prestataire fortement centré sur la logistique industrielle. Si elle disposait d'une activité SAV (service après vente), son profil ne correspond pas tout à fait au profil de segment auquel UPS Logistics a choisi de donner la priorité en Europe : la logistique des pièces de rechanges.

### 2.2.1. La grande et moyenne surface (GMS) et l'industrie

Dans le premier chapitre, nous avons souligné comment la demande logistique de la grande et moyenne surface (GMS) avait joué un rôle structurant dans l'émergence du métier de prestataire logistique et du profil des principaux opérateurs (FDS, Faure et Machet, Stockalliance, Danzas) ; même si certains d'entre eux, comme Tailleur Industrie, s'étaient développés dans une logistique industrielle. En 2000, la situation est beaucoup plus variée.

La logistique des produits à destination de la GMS continue à jouer un rôle important chez les prestataires qui se construisent autour d'elle. Hays Logistique (ex-FDS et ex-Fril) ne fournit plus de données à ce propos autre que celle de Hays Logistics Europe dans son ensemble pour qui la distribution représente 43 % du chiffre d'affaires, la grande consommation 33 %, l'automobile 16 % et la haute technologie 8 %. Les flux en direction de la GMS atteignent donc 76 % de l'activité. Leur part est plus importante en France, même si Hays Logistique a commencé à se tourner vers d'autres segments. Toutefois, la répartition de la clientèle entre distributeurs et industriels travaillant pour la GMS s'est équilibrée par rapport à celle de FDS qui travaillaient essentiellement avec les seconds. D'abord, parce que Hays Fril avait une présence plus forte chez les distributeurs, ensuite, ces derniers ont renforcé l'appel à la sous-traitance de la logistique.

Globalement, la logistique des produits destinés à la GMS reste très importante chez les prestataires britanniques présents dans l'Hexagone, même si comme pour Hays Logistique, la part des distributeurs a augmenté dans la clientèle. Ainsi, en 2000, 90 % des flux traités par Tibbet & Britten sont destinés à la GMS. Chez Christian Salvesen, 75 % des flux sont en direction de la grande distribution mais, ici, il faut distinguer entre la GMS (48 %) et la grande distribution spécialisée. Chez Exel et TDG Logistics, 70 % des flux sont orientés vers la GMS.

Cette place reste toujours décisive chez de nombreux prestataires qui se sont construits dans la première moitié des années 1990. Ainsi, elle représente 90 % du chiffre d'affaires chez FM Logistic. Mais l'agroalimentaire représente seulement 28 % de l'activité et les produits de grande consommation 21,6 %, l'électronique et le high tech atteignant 21,5 % et les cosmétiques, la parapharmacie 14,4 %. La précision est importante car elle montre que, à la différence des années 1990, la logistique GMS n'est plus synonyme d'agroalimentaire et des produits classiques de grande consommation. Et cette diversification vers ces nouveaux segments de produits de FM Logistic n'est pas sans rapport avec un développement de prestations à valeur ajoutée (copacking, comanufacturing).

Le profil des opérateurs qui se sont construits ou fortement développés dans la seconde moitié des années 1990 est beaucoup moins structuré par la logistique de la GMS. Cela est dû à la diversification de la demande logistique et d'un certain pragmatisme dans leur politique de développement.

Chez Norbert Dentressangle, les flux logistiques sont pour 50 % à destination de sites industriels et pour 50 % de la GMS, mais avec une présence de la grande distribution spécialisée (Ikea) ; pour 50 % sa clientèle est issue de la grande distribution, pour 25 % des produits de grande consommation et pour 25 % de l'industrie. Par contre, chez Giraud, 80 % des flux sont destinés à des sites industriels contre seulement 20 % à la GMS. Et les marchés couverts sont très divers : 12 % pour l'automobile, 12 % pour l'emballage papier, 10 % pour l'agroalimentaire, 10 % pour l'industrie lourde, 10 % pour les produits de grande consommation, 8 % pour le pétrole et les dérivés, 8 % pour la pharmacie, 7 % pour la chimie, 5 % pour l'électronique/technologie, 4 % pour les cosmétiques, 3 % pour le textile, 3 % pour l'équipement de magasin, etc.

TNT Logistics, comme l'ensemble du groupe, met l'accent sur la logistique de l'automobile qui représente 35 % de l'activité, mais l'agroalimentaire atteint 15 % et les produits de grande consommation 18 %. Si pour 60 % ses flux sont destinés à des sites industriels, 40 % sont orientés vers la GMS. Et le rachat de Nicolas, va renforcer la logistique liée à la GMS. Chez Danzas, les produits de grande consommation atteignent 49,5 % de l'activité, mais le textile en représente 27 % et l'électronique/high tech 13 %. Chez Heppner, les flux sont destinés à 35 % vers les sites industriels et à 65 % vers la GMS, mais il s'agit surtout de la grande distribution spécialisée ; et l'électronique high tech représente 35 % de l'activité, contre 30 % pour les produits de grande consommation. Chez Mory, les flux sont destinés à 65 % pour les sites industriels contre 35 % pour la GMS, mais avec des marchés très variés : chimie, produits de luxe, pharmacie, électronique high tech...

### **2.2.2. Polyvalence et organisation par marché**

Si l'on ajoute que de nombreux spécialistes de la logistique liée à la GMS font des efforts de développement dans d'autres marchés, ce rapide tour d'horizon montre qu'il n'est plus possible de raisonner comme dans la première moitié des années 1990, en laissant croire qu'existeraient deux grands marchés logistiques générant deux métiers de logisticiens très différents : la logistique liée à la grande distribution et la logistique industrielle. Naturellement, la logistique des produits de grande consommation est très différente de celle de l'automobile. Mais dans cette dernière, la logistique en amont de la production, qui consiste à livrer des produits sur les chaînes de montage, à peu à voir avec, à l'aval, la logistique de distribution des pièces détachées.

Nous traitons plus en détail dans le chapitre qui suit de l'évolution des différents marchés logistiques. L'important ici est de faire deux remarques. La demande logistique hors produits de grande consommation s'est fortement développée dans la seconde moitié des années 1990, mais cela ne s'est pas traduit par l'émergence d'un marché de la logistique industrielle en général, mais par divers marchés, aux caractéristiques souvent différentes. Les prestataires doivent donc développer des organisations spécifiques à ces marchés. Ainsi, la logistique de distribution en direction de la GMS (produits alimentaires et de grande consommation) est distinguée de la logistique dite industrielle. Des filières apparaissent : automobile, textile, pharmacie, etc.

Toutefois - et c'est la seconde remarque -, de nombreux prestataires sont polyvalents et capables d'être présents dans des marchés très divers<sup>37</sup>. Ici encore, nous reviendrons plus en détail dans le chapitre qui suit sur l'évolution du métier de prestataire. Mais cette polyvalence montre que, globalement, durant les années 1990, s'est construit autour de la gestion des stocks et des prestations afférentes, un métier relativement homogène.

Si certains prestataires font le choix de ne pas se tourner vers la logistique de la GMS, le nombre de ceux qui, par opposition, se réclament de la seule logistique industrielle - au sens où certains le faisaient au début des années 1990 - sont peu nombreux<sup>38</sup>. Geodis reste marqué par l'héritage de Tailleur Industrie qui a été renforcé par les contrats signés avec IBM. Toutefois, le groupe s'intéresse à la grande distribution.

À cet égard, le cas de Daher, qui se définit comme "un intégrateur de biens et de services pour l'industriel" est atypique. Sa branche Daher Int'IL et Logistic développe des prestations articulées à l'overseas que l'on retrouve chez d'autres opérateurs. Par contre, sa branche Daher Lhotellier dédiée aux industries de l'aéronautique dispose d'une division transport et logistique (incluant les achats), mais également d'une division industrielle qui fabrique certaines pièces pour l'aéronautique. La branche, qui représente 57 % de son chiffre d'affaires, joue donc un rôle de logisticien et d'équipementier pour ses clients. Mais l'exemple est isolé.

### 2.2.3. La logistique du froid

Nous avons déjà souligné comment dans la tradition française, la logistique du froid - comme d'ailleurs le transport frigorifique - était non seulement un métier spécifique, mais avait donné naissance à des opérateurs spécialisés dans ce segment. Alors que, par exemple, en Angleterre la situation est différente : Tibbet & Britten comme Exel Logistics se sont développés dans ce marché. Et Christian Salvesen, leader dans le surgelé, était présent dès le départ dans les produits à température ambiante mais, dès 1992, s'est investi dans la logistique non liée à la grande distribution.

Compte tenu du poids de Stef-TFE, cette particularité de l'histoire française continue à marquer le marché hexagonal. En effet, avec un CA logistique en 2000 de 284 M€, le groupe y arrive en tête. Et en annonçant en 2002 la création d'un "Pôle logistique", il entend bien y renforcer sa présence (pour plus de détail voir la fiche Stef-TFE).

Cette particularité reste forte dans le surgelé. Christian Salvesen y réalise un chiffre d'affaires de 41,39 M€ et FM Logistic y est présent (4,65 M€). Toutefois, le segment est largement dominé par des opérateurs issus de l'entreposage grand froid. Frigoscandia (91 M€ de CA) et Stef Logistique y pèsent d'un poids équivalent. Et il faut y ajouter Sofrica (15,7 M€) et Sofrino-Sogena (11,81 M€).

---

<sup>37</sup> Insister sur cette polyvalence ne veut pas dire qu'il n'existe pas des opérateurs spécialisés dans des segments particuliers. Ainsi, en lien avec une politique de développement du e-commerce, La Poste a fait le choix de se construire dans la logistique des activités commerciales destinées au client final en prenant le contrôle de deux sociétés spécialisées dans la logistique du publi-promotionnel (Publi-Trans et EuroDispatch). Elles ont été regroupées dans Geopost Logistic qui affiche un CA en 2000 de 88,3 M€. Staci (34 M€ de CA) est également centré sur ce segment.

<sup>38</sup> En 2000, selon Le Top 100 de *Logistiques Magazine*, parmi les prestataires qui dépassent les 15,5 M€ de CA, seules quatre sociétés développent une logistique dont les flux sont à 100 % à destination des sites industriels : Sofembal-Soflog (51 M€ de CA) Mainco (16,8 M€), Sofrica (15,7 M€) et Marchal Technologie (19 M€). Il faut ajouter que Sofrica a pour origine l'entreposage grand froid classique et que Marchal Technologies est centré sur la logistique d'approvisionnement de produits biens spécifiques, comme les fournitures de bureau.

Dans le frais, la dynamique est différente. On se souvient que Hays Fril s'était déjà diversifié vers les produits à température ambiante. En 2000, Hays Logistique affiche un chiffre d'affaires de 114 M€, l'activité étant du même niveau que celle de Stef-TFE. Easydis, la filiale de Casino, y réalise un chiffre d'affaires de 58,8 M€. Nous avons déjà indiqué que Tibbett & Britten, via le rachat de TCA et, surtout, TNT Logistics, via le rachat de Nicolas, avaient pris pied dans ce segment.

La forte concentration du marché du froid, liée à la place de Stef-TFE, n'a pas empêché l'apparition de nouveaux opérateurs, essentiellement dans le frais. En général, ils ne sont pas centrés sur la seule activité frigorifique.

Notons enfin que plusieurs prestataires de la logistique du froid (Stef-TFE, Christian Salevesen) se sont tournés vers celle de la restauration hors foyer.

### 2.3. La place des PME

La catégorie de PME regroupe des firmes de taille variable. De plus, dans le monde du transport, on a tendance à réserver ce terme à des entreprises de petite taille. Nous distinguerons les sociétés dépassant la barre de 15 millions d'euros (100 millions de francs) des autres. Le seuil n'est pas uniquement symbolique : il correspond, *grosso modo*, à un poids de l'activité logistique qui permet d'enclencher une certaine dynamique.

Il existe deux catégories d'entreprise dépassant un chiffre d'affaires logistique de 15 millions d'euros et que l'on peut qualifier de PME : celles centrées uniquement sur ce métier et des entreprises de transport. Parmi les premières, on rencontre en 2000, Sofemba-Soflog (51 M€), Stock Express (41 M€), Sogeros (38 M€), Staci (34 M€) CEPL (28 M€), MGF Logistique (25 M€), Marchal Technologie (19 M€), Mainco (16,6 M€), Sofrica (16,7 M€).

MGF Logistique est une filiale du groupe G7 et Mainco de Cogema. D'autres sont positionnées sur des créneaux particuliers : le grand froid pour Sofrica, les achats hors production (fourniture de bureaux, etc.) pour Staci. Parmi les PME dotées d'une certaine dynamique dans le nouveau métier de prestataire logistique durant la première moitié des années 1990, Sofecome est rachetée par UPS Logistics, alors que Stock Express et MGF Logistique stagnent en termes de chiffre d'affaires. Depuis 1995, dans ces tranches de chiffre d'affaires, la tendance dominante est d'avantage à l'intégration de ce type de PME dans des ensembles plus vastes qu'à la création d'une nouvelle génération de sociétés.

Pour les entreprises de transport, la situation est différente. Le chiffre d'affaires logistique de Mory ou d'Heppner est du niveau de celui d'une PME, mais les filiales logistiques (Mory) ou divisions (Heppner) sont adossées à des groupes. Toutefois les rachats de Barlatier et de Nicolas par TNT Logistics montrent que, passé un certain seuil de croissance, l'intégration dans un ensemble plus vaste est perçue comme souvent nécessaire. En effet, Barlatier et Nicolas sont des firmes familiales de transport qui se sont, plus ou moins fortement, tournées vers la logistique et dont les équipes dirigeantes ont décidé de rejoindre un groupe.

Parmi les transporteurs de taille intermédiaire, c'est Bils Deroo qui a développé, sous forme de filiale, l'activité logistique la plus forte (68,91 M€) ; mais toutes les filiales transport de ce groupe familial viennent de déposer leurs bilans. On rencontre également Olano (69 M€, avec beaucoup de transport), centré sur le froid, Caillot (23,3 M€, avec beaucoup de transport) et Breger

Transport (15,5 M€). On pourrait rajouter des transporteurs dont le chiffre d'affaires logistique est proche des 15 millions d'euros : Venditelli Transports, Le Roy Logistique, Lahaye Transports...

Ces transporteurs, ou d'autres similaires, sont en général des "grands régionaux", au sens où ils sont fortement ancrés dans une base régionale. Ils font souvent preuve d'un réel savoir-faire dans la logistique qui devient un axe important de leur développement. On rencontre également cet ancrage de proximité parmi de nombreux transporteurs régionaux, mais de taille moins importante. En fait, ce sont ces derniers qui représentent la grande majorité des sociétés réalisant un chiffre d'affaires logistique de moins de 15 millions d'euros. Rappelons, toutefois, que cet ensemble ne représente qu'environ 2 % du marché logistique global.