

## **Chapitre 3 : LES GRANDES TENDANCES**

Durant la seconde moitié des années 1990, la demande logistique s'est fortement diversifiée, en particulier dans le marché de la logistique dite industrielle, c'est-à-dire de la logistique qui ne concerne pas les produits de grande consommation destinés à la grande et moyenne surface (GMS). En fait, ce marché s'est subdivisé en marchés spécifiques, électronique, produits high tech, informatique, automobile...

Par ailleurs, les schémas logistiques, essentiellement nationaux au tournant des années 1990, se sont largement internationalisés, en devenant européens, voire mondiaux. Toutefois, cette évolution est différente selon les marchés. Dans des secteurs comme l'informatique, l'électronique et l'automobile se développe une réelle demande de logistique paneuropéenne. Par contre, la logistique de desserte de la GMS, qui structure celle des produits de grande consommation, reste pour l'essentiel organisée selon des schémas nationaux, même si les grands groupes industriels déploient leur production au niveau de l'Europe.

C'est pour répondre au fort développement de la demande logistique - en particulier celle émanant des grands groupes industriels ou de distributeurs - que le métier de prestataire logistique s'est fortement concentré et structuré. Ainsi que nous l'avons souligné dans le chapitre précédent à propos de la France, la plupart des prestataires logistiques importants se positionnent comme des opérateurs polyvalents, capables de répondre aux besoins des divers marchés, même si, par ailleurs, ils mettent en place des organisations spécifiques à chacun de ces marchés et s'ils choisissent d'en privilégier certains dans leur stratégie de développement.

La gestion de stocks occupe toujours une place décisive dans le métier de prestataire logistique et continue à le délimiter des autres grands métiers du monde du transport. Toutefois, - et c'est l'évolution la plus importante depuis le début des années 1990 - cette gestion est partie prenante d'une offre plus générale de pilotage des flux et d'intégration des divers segments de la chaîne logistique dans une problématique d'optimisation d'ensemble (supply chain management). Dans ce cadre, la mise en oeuvre de systèmes informatiques complexes et de prestations informationnelles joue un rôle décisif.

### **1. L'organisation des marchés**

#### **1.1. Diversification, place de la grande et moyenne surface (GMS) et des filières**

La demande logistique s'est fortement élargie à d'autres secteurs économiques depuis le début des années 1990 où celle des produits de grande consommation - et en premier de l'agroalimentaire - tenait le devant de la scène.

Cette diversification des marchés et la tendance à l'intégration de la chaîne logistique poussent à l'organisation en filières logistiques, en lien avec des secteurs économiques précis, tout au moins, en ce qui concerne les flux non destinés à la grande distribution. Dans ce cas-là, la logique économique prédominante est celle des contraintes logistiques des distributeurs que nous avons déjà détaillées. Mises en place durant la première moitié des années 1990, elles consistent à

massifier les flux sur les plates-formes distributeurs. Sauf pour le froid où existent des plates-formes spécifiques. Ces plates-formes sont multiproduits : la gestion de paquets de café, de boîtes de conserve ou de paquets de lessive relève des mêmes process logistiques. La notion de filière économique-logistique (liée à une production particulière) n'a pas grand sens ; sinon que pour des raisons d'optimisation, un distributeur peut décider de créer des sites dédiés à des produits de la même famille, par exemple l'épicerie "sèche" (hors froid)

La logistique des distributeurs s'est toutefois emparée de nouveaux produits qui, parfois, s'appuient sur des schémas logistiques particuliers. Ainsi pour le textile, souvent importé d'autres continents, le principe de la massification des flux sur un site avant de livrer les points de vente reste le même, par contre, le distributeur peut mettre en place un entrepôt central au plan national - comme l'a fait Carrefour pour ses hypers français - qui réceptionne les produits avant de les dispatcher vers les points de vente.

Dans l'automobile, la filière logistique "colle" à l'organisation de la filière économique, à l'amont comme à l'aval de la production d'une industrie fonctionnant en réseau, puisque les constructeurs assemblent des produits finis fournis par des équipementiers. On peut retrouver des dispositifs analogues dans d'autres secteurs (informatique). Cependant, il existe la plupart du temps des différences importantes entre la logistique en amont de la production, qui porte sur des matières premières ou des produits semi-finis, et la logistique aval gérant les produits finis. Dans ce cas, les prestataires logistiques concernés par notre étude sont en général centrés sur les flux aval.

En fait, la notion de filière logistique est plus ou moins forte en fonction des spécificités du secteur concerné et/ou des contraintes logistiques. La filière du froid, qui concerne des produits très divers, est liée aux contraintes techniques du conditionnement des produits (chaîne du froid). La filière pharmaceutique concerne des produits de même nature mais soumis à de fortes contraintes réglementaires. Plusieurs filières logistiques peuvent exister dans le même secteur économique. La logistique du textile est très différente lorsqu'elle concerne des produits de mode, pour laquelle la gestion se fait à l'unité et la livraison souvent vers des boutiques, ou du prêt-à-porter, pour laquelle la gestion se fait au carton, souvent à destination des grandes surfaces.

Les prestataires logistiques structurent leurs activités selon ces grands marchés. La première grande distinction concerne les produits de grande consommation, destinés de fait à la grande distribution, de la logistique dite industrielle ; on y trouve souvent une subdivision, selon que les clients sont des industriels travaillant pour la grande distribution ou les distributeurs eux-mêmes. En général, la logistique dite industrielle n'existe plus comme organisation spécifique, mais se structure autour de divers marchés : produits high tech, informatique, automobile, etc. Lorsqu'elles existent, les activités dans la logistique du textile ou celle des produits pharmaceutiques s'appuient sur des organisations spécifiques.

Dans l'étude, nous avons plusieurs fois parlé de la logistique des produits de grande consommation, nous poursuivrons donc en décrivant dans le détail la logistique de l'automobile. Outre qu'elle permet de présenter une logique de filière, c'est un marché qui connaît un fort développement et vers lequel se tournent de nombreux prestataires.

## 1.2. L'exemple de l'automobile

### 1.2.1 Une industrie structurée en réseau

La structure du secteur automobile s'est profondément transformée. Alors qu'il y a encore deux décennies, les constructeurs dominaient largement la production, aujourd'hui la tendance est celle d'une structuration en réseau<sup>39</sup>. On estime que 48 % de la valeur créée dans la chaîne du secteur automobile provient des fournisseurs, contre 34 % pour les constructeurs et 18 % pour les distributeurs. Cette part peut même atteindre près des 2/3, si on considère les opérations de conception/fabrication/assemblage. Cette recomposition du paysage de l'industrie automobile s'est traduite par une politique de rationalisation et de concentration des achats de la part des constructeurs. Elle a eu pour effet une réduction drastique des fournisseurs, passés de 30 000 en 1988 à environ 8 000 aujourd'hui. De nombreux équipementiers sont devenus de grands groupes industriels, d'une taille comparable aux constructeurs. Ces derniers se préoccupent d'optimiser leurs flux d'approvisionnement tout en portant leur effort sur l'aval afin de maîtriser les relations avec le client final, selon une logique de fidélisation et d'ajustement aux besoins.

Dans un tel fonctionnement en réseau, la logistique, au sens général du terme, devient un élément clé. D'autant que, compte tenu de la spécialisation des sites de production en Europe, existent de nombreux flux inter-usines qui vont se renforcer avec la dynamique de concentration actuelle. Ainsi l'usine du nord de l'Angleterre de Nissan, dont Renault a pris le contrôle, vient d'être spécialisée dans la fabrication de "plate-forme" (partie du châssis supportant la carrosserie et le bloc-moteur) commune aux petits véhicules des deux marques. Du point de vue des prestataires, il faut distinguer la logistique amont et aval.

### 1.2.2. La logistique amont

Dans la logistique amont, qui traite des flux issus des fournisseurs et destinés aux sites de production, la problématique est celle des flux tendus, afin d'optimiser les circuits en raccourcissant les délais, supprimant les stocks intermédiaires et diminuant les coûts de transport.

Deux solutions existent dans la chaîne d'approvisionnement. Dans la gestion de type Kanban, le constructeur tient à jour l'état de sa consommation et lance un appel d'ordre à son fournisseur dès qu'il atteint un niveau critique. Le stock doit être alors réapprovisionné, en fonction du message Kanban envoyé au fournisseur, sous forme d'un contenant standard (carton ou bac), rempli d'un nombre déterminé de pièces. Dans le flux synchrone, plus récent, l'approvisionnement se fait en "bord de chaîne", en fonction de ce qui va être consommé sur la chaîne de montage dans la semaine, le jour, voire l'heure à venir.

Par ailleurs, les constructeurs ont de plus en plus tendance à standardiser un maximum de pièces et de sous-ensembles sur leurs différents modèles, afin de massifier les approvisionnements et de réduire les coûts, d'où une logique de différenciation retardée et d'une demande aux équipementiers de rang 1 pour livrer des sous-ensembles déjà constitués. Dans certains cas, cela a donné naissance à une problématique de « parc industriel » ou « usine étendue », consistant à regrouper à proximité du site de montage les ateliers des équipementiers, afin de livrer ces sous-

---

<sup>39</sup> Sur la logistique de l'automobile, voir, entre autres, les dossiers de *Logistiques Magazine* d'avril 2000, d'octobre 2001 et de mai 2002 et le dossier de *L'Officiel de transporteurs* du 9 mars 2002.

ensembles de façon synchronisée. Toutefois, ces expériences sont limitées car, pour l'équipementier, une production pour un seul destinataire pose des problèmes de productivité.

Afin de gérer ces flux d'approvisionnements, les fournisseurs sont amenés à créer un "magasin avancé fournisseur" (également appelé "plate-forme avancée fournisseur") relativement proche du site du constructeur. Ils ont alors intérêt à faire appel à un prestataire qui peut prendre en charge sur son site les magasins avancés fournisseurs et réduire ainsi les coûts.

Compte tenu de l'internationalisation des flux liés à l'automobile, ce type de prestation demande parfois des moyens importants. Ainsi, Gefco a mis en place une plate-forme fournisseur au Brésil, près de l'usine PSA, afin de développer des flux synchrones. Le site abrite, d'ores et déjà, six fournisseurs dans un bâtiment de 10 000 m<sup>2</sup>. La liaison entre la plate-forme et l'usine se réalise par l'intermédiaire d'un système de chariots. Par contre, l'approvisionnement de la plate-forme, en général géré par Gefco, suppose des systèmes de transport complexes puisque les produits de certains fournisseurs sont issus de sites européens. Enfin, Gefco procède également à des prestations de « kitting » (constitution de sous-ensembles), en montant des feux antibrouillards sur les pare-chocs.

Toutefois, dans ce marché en cours de structuration, on rencontre de nombreuses PME, souvent des transporteurs. Ainsi Vecatel (4,57 M€ de CA) gère l'activité de livraison de produits finis sur le site de PSA de pièces de rechanges de Vesoul (70) pour le compte de l'équipementier Faurecia qui fabrique des pots d'échappement et des ensembles plastiques dans deux usines proches. Le site de Vecatel sert également de plate-forme avancée pour des fournisseurs de l'équipementier. En termes quantitatifs, les flux stockés sont relativement réduits, la PME s'appuie seulement sur trois entrepôts, dont la surface totale est de 10 000 m<sup>2</sup>. Son activité de transporteur est un atout, dans une logistique de flux tendus où la maîtrise du transport est décisive. Par contre, elle a dû procéder à un investissement relativement important dans un système d'information dédié à la logistique automobile ; sans lui, les prestations seraient impossibles à réaliser. Et c'est grâce à lui que Vecatel est capable de rivaliser avec des prestataires de taille plus importante.

En effet, dans un tel cas de figure, un prestataire ne doit pas seulement optimiser la gestion d'un entrepôt, il doit être capable de gérer en temps réel ces flux, en s'intégrant aux systèmes d'information des autres maillons de la chaîne automobile, tout en assurant une traçabilité totale des produits. Le logiciel de Vecatel reçoit, via l'EDI, un message d'un des fournisseurs de Faurecia, lui annonçant le départ d'un camion d'un de ses sites de production. À l'arrivée, Vecatel flashe, grâce à des radioterminaux portables, l'étiquette code-à-barres Galia des produits livrés et appaire ainsi les flux physiques et les flux d'informations<sup>40</sup>. Son système renvoie automatiquement un message électronique de réception au fournisseur de Faurecia et un autre message lorsqu'il livre l'équipementier. Le fournisseur dispose donc en temps réel d'un état de ses stocks chez Vecatel. Le transporteur procède de la même façon - message électronique et flashage des étiquettes Galia - pour les livraisons Kanban du centre de pièce de rechange de PSA qu'il assure pour Faurecia.

---

<sup>40</sup> La norme Galia est une norme spécifique à l'automobile qui concerne aussi bien la codification des étiquettes code-à-barres que les messages électroniques de l'EDI. Le scannage de l'étiquette permet d'entrer automatiquement dans l'informatique, les informations qu'elle contient et de les mettre en relations avec celles envoyées par EDI. Si, en amont, le fabricant appose une étiquette code-à-barres sur ces produits lors de l'expédition, la traçabilité est totale jusqu'au consommateur final, en l'occurrence la chaîne de montage du constructeur. Si ce n'est pas le cas, l'informatique de Vecatel permet de générer automatiquement des étiquettes Galia afin que le prestataire réétiquette ses envois, car tous les produits à destination des constructeurs doivent disposer d'une telle étiquette.

Depuis plusieurs années, les constructeurs développent une politique d'achat non plus "prix rendu" mais "prix départ". Dans le premier cas, le fournisseur est responsable de la logistique des approvisionnements ; dans le second cas, c'est l'acheteur. Les constructeurs commencent donc à mettre en place, près des usines, des "magasins externalisés de production", gérant des pièces et des sous-ensembles en provenance de divers équipementiers. Cette mutualisation des approvisionnements permet de générer des économies des coûts logistiques de l'ordre de 10 à 15 %.

Dans ce cas, le constructeur peut faire appel à un prestataire. Toutefois, une telle logique de massification des approvisionnements d'une usine sur un seul site suppose la mise en œuvre de moyens bien plus importants que 10 000 ou 20 000 m<sup>2</sup>. Ce type de prestation risque de devenir difficilement accessible à des PME.

### 1.2.3 La logistique aval

La logistique aval concerne, pour l'essentiel, la distribution des voitures et celles des pièces de rechange.

La distribution des voitures ne se limite plus au seul transport. Les prestataires élaborent des schémas de distribution vers les concessionnaires, en fonction de l'évolution des modèles, des plans de fabrication et de la demande du marché. Les véhicules sont regroupés sur des centres à partir desquels ils sont dispatchés, soit pour une livraison directe, soit pour être acheminés sur un centre régional. Les constructeurs demandent de plus en plus une "préparation à la route" des véhicules qui ne sont pas livrés tels qu'ils sont à la sortie d'usine. Les opérateurs doivent procéder à diverses opérations de préparation (enlever un film protecteur, faire les niveaux...), poser des options (toit ouvrant, autoradio...), etc.

Ce marché connaît une dynamique de concentration. En 2001, Tippet & Britten a vendu Axial au Britannique Autologic et Renault la CAT à Albatam. Ce consortium regroupe Autologic (40 %), l'armateur suédois Walenius Lines, spécialisé dans le transport automobile, et TNT (20 %) ; Renault prenant une participation de 20 % dans Albateam. En France, les principaux opérateurs sont Gefco, la CAT et STVA, filiale de la SNCF.

L'activité demande un important savoir-faire dans le pilotage des flux et les opérateurs se présentent souvent comme, avant tout, des organisateurs de transport. Ainsi, la CAT ne dispose d'aucun moyen de transport en propre. Cette tendance est renforcée par la nécessité de plus en plus pressante de respect des délais de livraison ou de leur diminution. En 2000, Ford a fait appel à UPS Logistics pour réduire le temps de livraison de ses voitures de 40 % - un délai de huit jours au lieu de quatorze - sur trois pays : Etats-Unis, Mexique et Canada. Pour cette distribution, Ford s'appuie sur une centaine de transporteurs. UPS n'apporte aucun moyen de transport, mais une capacité de gestion des flux, via ses systèmes d'information. Une cellule de pilotage conjointe Ford-UPS réunit 25 logisticiens du constructeur et 120 professionnels d'UPS.

La logistique des pièces de rechange a une forte dimension européenne, voire mondiale. Si le transport (messagerie et express) est sous-traité, certains constructeurs gèrent encore en propre leurs sites logistiques, très centralisés, compte tenu des moyens très importants mis en œuvre ; c'est le cas du centre de pièces de rechange de PSA à Vesoul.

Mais, il existe bien une dynamique d'externalisation. Ainsi TNT Logistics a mis en place une plateforme dédiée à la distribution des pièces de rechange voitures et véhicules utilitaires de Fiat vers le Benelux, la France, l'Allemagne, la Suisse, le Danemark et la Suède. Au total, 36 000 concessionnaires sont livrés. Situé dans l'est de la France (Vatry) et approvisionné par les centres de Trappes en France et de Turin en Italie, le site se trouve à moins de 12 heures de plus de 50 villes européennes d'importance majeure. Deux entrepôts de 40 000 m<sup>2</sup> et de 20 000 m<sup>2</sup> ont été ouverts en 2001 ainsi qu'une extension de 32 000 m<sup>2</sup> en 2002.

## 2. L'organisation de l'espace

La dynamique de concentration à l'échelle européenne que connaît le marché de la prestation logistique montre que, sans nul doute, une demande logistique paneuropéenne, chevauchant les frontières, se développe. Il faut toutefois se garder d'une vision unilatérale. Ainsi, nous allons le voir plus en détail, la logistique de livraison de la GMS - qui occupe une place très importante - s'organise encore selon des schémas nationaux. De plus, l'implantation des prestataires dans plusieurs pays n'obéit pas au seul développement d'une demande de traitement de flux paneuropéens. Il s'agit, tout autant, d'être capable de proposer aux grands industriels ou distributeurs présents dans divers pays des méthodes et des procédures logistiques homogènes, même si les organisations restent nationales.

Dans la logistique, il n'existe pas, comme dans le transport, des données permettant d'apprécier la place des marchés domestiques par rapport à l'international ; par manque d'outil, mais également à cause des caractéristiques de l'activité. Un entrepôt installé en France peut servir de centre européen de distribution couvrant l'Hexagone, l'Italie et l'Espagne ; voire l'Europe ou le monde, selon la nature du produit et du transport. Cela veut dire, soulignons-le au passage, qu'un prestataire logistique peut développer des prestations européennes ou mondiales en étant implanté dans un seul pays.

Notre propos n'est pas ici de mesurer la place occupée par les marchés nationaux, qui reste largement dominante. Il s'agit de souligner des grandes tendances d'évolution dans l'articulation du national et de l'europeen, et de sa connexion au mondial. En effet, depuis quelques années, une demande de prestation intercontinentale se développe réellement. De plus, les rapports entre ces différents niveaux ne sont pas de l'ordre de la succession mécanique : d'abord le national, ensuite l'Europe, enfin le monde. Une distribution nationale d'un produit peut directement s'articuler avec une dimension overseas.

L'organisation d'une logistique de distribution est construite en fonction des contraintes des industriels. Lorsque, rapporté à celui du produit, le coût logistique est faible, on peut l'augmenter facilement. C'est pourquoi, dans les produits électroniques, coûteux, la centralisation permet de diminuer la valeur des stocks. Par ailleurs, ce sont en général des produits "européens" standardisés. D'où une tendance importante à centraliser les stocks pour organiser une distribution européenne. Par contre le coût logistique relatif est important pour un produit comme Coca-Cola. Même si c'est un produit standardisé, la multinationale s'appuie donc essentiellement sur des schémas nationaux, voire régionaux, et ce d'autant plus que le coût de fabrication (embouteillage) est faible.

Toutefois, les industriels doivent également tenir compte de la demande logistique du destinataire. Elle peut être déterminante lorsque les produits sont destinés à la GMS.

## 2.1. La grande et moyenne surface (GMS) : une distribution encore nationale

La grande distribution française, du moins certaines enseignes, s'est déjà implantée hors de l'Hexagone et continue à le faire. Elle est présente en Espagne, se développe en Italie dans les pays de l'Est et, au-delà, sur d'autres continents. Les grands distributeurs étrangers font de même. Cela génère dans ces groupes des préoccupations logistiques transnationales. Toutefois, la logistique liée à la desserte des points de vente reste organisée selon des schémas nationaux. Y compris lorsque leurs sources d'approvisionnement sont devenues européennes, voire, mondiales pour certains produits.

Le centre de distribution textile mis en place par Norbert Dentressangle pour Carrefour reçoit des produits issus du monde entier, mais il dessert seulement les hypers Carrefour et Continent implantés dans l'Hexagone. Fin 2000, Tibbet & Britten passe un contrat avec Mark & Spencer pour prendre en charge le stockage et la distribution de vins et spiritueux en provenance d'Europe centrale, de l'Asie australe et de l'Amérique du Nord et du Sud. Si le site réexpédie quelques produits à l'étranger, sa fonction essentielle est de desservir les sept principales plates-formes logistiques dont dispose Marks & Spencer au Royaume-Uni. De plus, dans ces deux cas, les prestataires n'ont pas en charge la logistique d'approvisionnement des centres de distribution. Elle est gérée par les distributeurs eux-mêmes, en lien avec l'optimisation de leur politique d'achat.

Certains distributeurs spécialisés s'organisent selon des logistiques euro-régionales, sans tenir compte des frontières. Ikea dessert l'Europe du sud (France, Suisse, Italie, Espagne) depuis quatre entrepôts : deux en France, un en Italie et un en Suisse. Le dispositif est d'ailleurs capable de s'adapter. L'un des sites français de 100 000 m<sup>3</sup>, géré par Norbert Dentressangle, sera dédié au seul Hexagone, compte tenu de l'augmentation des points de vente. Mais, outre le fait qu'il s'agit de produits particuliers, cette politique est possible à cause de procédures logistiques communes à l'ensemble des magasins.

Par contre, la GMS est encore très marquée par les spécificités nationales des distributeurs. Même dans un cas comme le nord de la France et la Belgique où les habitudes de consommation sont proches et où on retrouve les mêmes enseignes, une logistique euro-régionale a beaucoup de mal à émerger.

Cette structuration de la logistique de la GMS a des effets directs sur celle des industriels. Certains grands groupes se sont engagés dans les spécialisations des sites de production européens par pays et par lignes de produits. C'est le cas de Nestlé dont Hays Logistics gère plusieurs sites logistiques dont un près de Nantes, centré sur une ligne de produits dans l'ultra frais. L'usine n'a aucune capacité de stockage et la plate-forme gérée par Hays Logistics a deux fonctions. D'une part, elle dessert directement les plates-formes distributeur dans l'ouest de la France, d'autre part, elle livre des plates-formes européennes dites "régionales" de l'industriel qui, en fait, correspondent aux divers pays.

Cette organisation génère donc du transport paneuropéen, mais la distribution reste nationale. Pour partie, cela tient à des contraintes liées à la fabrication du produit final : les étiquettes sont écrites dans la langue de chaque pays. Toutefois, la mise en place d'un tel schéma suppose une capacité de pilotage des flux à l'échelle européenne, via des systèmes d'information performants qui, de plus, permettent d'assurer la traçabilité des produits.

Dans l'épicerie "sèche", les problématiques sont similaires. Ainsi Nestlé France alimente la GMS à partir de douze usines en France et d'une soixantaine en Europe. Ses cinq entrepôts régionaux ont

été supprimés au profit de deux plates-formes de cross-docking (simple transit et/ou éclatement) desservant l'Hexagone et permettant, pour un même client, des camions complets multiproduits, étant entendu que dans ce cas les usines disposent d'une certaine capacité de stockage. Ici encore les systèmes d'information occupent une place décisive.

## 2.2. Une logistique paneuropéenne

La demande logistique européenne est variable mais elle a souvent une forte logique de distribution paneuropéenne, parfois à partir d'un seul centre de distribution.

Marken, l'un des principaux fournisseurs mondiaux de systèmes d'impression de code-à-barres, a confié la distribution de ses produits en Europe à UPS Logistics. Les imprimantes, les pièces détachées et les fournitures destinées au marché européen proviennent des États-Unis et du Royaume-Uni. Dans le passé Marken s'appuyait sur des centres de distribution implantés dans chaque pays. Aujourd'hui UPS Logistics gère un centre de distribution européen dans son site de Best, au Pays-Bas. Le prestataire, responsable du transport import et distribution, reçoit les produits pour, soit les réexpédier directement, soit les reconditionner et les stocker en attendant les commandes. Pour 80 %, les produits commandés sont livrés sous deux ou trois jours.

Dans cet exemple, une partie des flux amont provient de l'Angleterre, mais on trouve souvent ce cas de figure dans des prestations pour des industriels dont les produits sont issus d'autres continents. Toutefois, ces logiques de distribution européenne peuvent être plus complexes.

Iveco, filiale du groupe Fiat spécialisée dans les véhicules utilitaires, a sous-traité l'ensemble de ses cinq plates-formes de distribution de pièces détachées à Hays Logistics qui est également responsable du transport. Les plates-formes sont implantées en Grande-Bretagne, en France, en Allemagne, en Espagne et en Italie. Chacune d'elle dessert plusieurs pays car les sites sont spécialisés dans certaines catégories de pièces détachées qui représentent, au total, plus de 210 000 références. Hays Logistics ne se contente pas de sous-traiter une logistique déjà existante puisque le prestataire doit également travailler sur l'optimisation des schémas logistiques.

Ce type de distribution paneuropéenne à travers un réseau de plates-formes est souvent lié à la spécialisation des sites de production par lignes de produits et par pays. Parfois, elle va au-delà de la simple distribution. C'est le cas lorsque, en 1998, Geodis a pris en charge la logistique d'IBM, en France, en Allemagne, puis en 1999, en Espagne. Le constructeur n'a pas fait appel à un seul prestataire en Europe : il dispose de partenaires particuliers pour l'Angleterre, les pays nordiques et le Bénélux. Mais le contrat est très important : 120 000 m<sup>2</sup> et 750 personnes ont été externalisés.

L'ensemble de la chaîne est concerné : flux fournisseurs-usines, flux entre les cinq usines dont IBM dispose en Europe (deux en France, deux en Italie, une en Allemagne), flux usines-clients, flux des pièces détachées de maintenance et distribution des logiciels. Depuis ses usines, spécialisées par lignes de produits, IBM dessert plus de 500 distributeurs en Europe, dont 15 principaux. Geodis travaille à l'optimisation de cette distribution qui était encore marquée par des schémas domestiques. L'objectif est de livrer directement les clients depuis les usines.

Un autre contrat passé par Geodis avec Thomson Multimédia porte sur les flux de composants, issus d'usines européennes ou du sud-est asiatique, vers les usines de produits finis et sur leur distribution en aval vers des clients européens. Cette distribution est organisée, soit en direct



depuis l'usine, soit depuis des entrepôts. Dans ce dernier cas, les entrepôts nationaux sont en cours de suppression, au profit de sites couvrant une région de l'Europe.

Nous reviendrons sur cet aspect de l'évolution de la demande logistique. L'important ici est de souligner la place centrale occupée par la logistique distribution et, plus particulièrement, de transport. C'est bien, en effet, du point de vue des conditions de transport de distribution finale que s'organise l'optimisation de la chaîne logistique et les découpages territoriaux à partir desquels se structure un réseau d'entrepôts ou de plates-formes d'éclatement.

Outre l'automobile, les exemples de distribution paneuropéenne que nous avons pris sont issus de l'informatique et de l'électronique. Ils sont en effet caractéristiques de ces secteurs. Toutefois, on peut trouver des schémas de distribution paneuropéenne dans des secteurs très variés. Tous ont cependant un point commun : le destinataire final n'est pas la grande distribution.

### **2.3. Logistique et overseas**

Les grands opérateurs mettent de plus en plus l'accent sur leur politique de gestion de flux intercontinentaux pour le compte de multinationales.

En 2001, Exel a pris en charge les nouveaux centres de distributions de Chicago, aux États-Unis, et d'Utrecht en Hollande de SPS, la division semi-conducteurs de Motorola. Le prestataire, qui gérait déjà les centres de Singapour et de Hong Kong, organise l'ensemble de la chaîne logistique : approvisionnement des usines en matières premières, flux inter-usines et livraison chez les clients. Le transport se fait essentiellement par voie aérienne. La même année Schenker et Panalpina ont assuré, en partenariat, l'approvisionnement de grossistes et détaillants européens de produits Hewlett-Packard fabriqués en Asie. Chaque mois, environ 2 000 tonnes de marchandises sont transportées par avion de Singapour, de Chine et de Taiwan pour être redistribuées sur toute l'Europe.

Les exemples montrent comment se rencontrent sur ce marché deux types d'opérateurs différents. L'histoire d'Exel est celle d'un prestataire logistique qui peut se positionner dans ce segment grâce à sa fusion avec Ocean Group. Par contre, Panalpina et Schenker sont des transitaires qui se sont diversifiés vers la logistique. Ainsi, Schenker a mis en place en Europe une série de sites logistiques dédiés à la gestion de flux de produits issus de divers continents et destinés à être distribués en Europe.

Danzas met également l'accent sur l'articulation entre logistique et overseas, d'autant que le groupe a racheté un important transitaire américain (AEI). S'il est uniquement implanté en Europe, Hays Logistics a créé un département overseas afin d'accompagner les schémas intercontinentaux de ses clients, en prenant en charge l'ensemble des prestations afférentes, à l'export comme à l'import.

La prestation que réalise Exel pour la division semi-conducteur de Motorola prend la forme d'un pilotage mondial des flux, appuyé sur des sites implantés dans plusieurs continents. Dans le textile, le prestataire est également capable de prendre en charge des produits dans ses entrepôts du sud-est asiatique, de développer diverses prestations (contrôle de qualité, conditionnement), de gérer le transport vers des sites européens et d'assurer la distribution finale. Toutefois, la demande logistique n'est pas toujours aussi intégrée. La prestation consiste alors essentiellement à gérer du transport intercontinental, import ou export, depuis un entrepôt.

Les opérateurs français ont une activité relativement faible sur ce terrain. Elle est quasi inexistante chez Norbert Dentressangle, Giraud, FM Logistic ou Stef-TFE. Gefco et Geodis y sont présents, mais de façon bien moins importante, hormis Hays Logistics, que les groupes dont nous venons de parler. Geodis vient toutefois de passer un accord de partenariat avec un grand transitaire allemand. Cette situation est liée à l'histoire du secteur des transports en France qui, durant les années 1980, a vu se marginaliser ou disparaître les grands transitaires français.

Le seul prestataire français issu du transport international est Daher qui a commencé à développer des prestations logistiques à partir de trafics d'importation. Ainsi, il prend en charge depuis 1987, les produits textiles et chaussures de l'Américain Reebok, en assurant sa distribution dans l'Hexagone. D'autres clients étrangers ont suivi, auxquels se sont ajoutés des industriels français à l'export. Avec par exemple, depuis le Havre, la gestion des stocks de pièces de rechange, des formes de conditionnement sophistiquées (confection de kits) et livraisons dans le monde entier. Un opérateur essentiellement implanté en France, mais lié à des réseaux internationaux, peut donc se développer dans ce segment.

### **3. Évolution de la demande logistique et du métier de prestataire**

#### **3.1. De la distribution physique à l'optimisation de la chaîne logistique**

Dans les années 1980, le métier de prestataire logistique se construit autour de la distribution des produits finis, et plus particulièrement des produits de grande consommation en direction de la GMS. La préoccupation des industriels comme des distributeurs est celle de l'optimisation des structures de distribution. Le concept central en logistique est celui de distribution physique des produits finis (physical distribution) qui s'appuie sur la gestion des stocks et l'organisation de la livraison.

L'organisation de la distribution physique va se croiser avec le développement du juste-à-temps dans la production. On sait que le système a été mis au point dans l'automobile, chez Toyota, afin de combiner production de masse et adaptation fine à la demande. Il s'agit donc de flexibiliser l'outil de production tout en cherchant à réduire au maximum les stocks intermédiaires.

Au-delà de l'évolution concrète de la production dans le secteur automobile, le juste-à-temps va devenir une référence dans la stratégie des firmes, suite à la crise des années 1970. Il s'agit, pour des raisons financières, de réduire au maximum les stocks (et/ou les coûts générés par la gestion des stocks), tout en s'adaptant, par la flexibilité, à une demande qui devient de plus en plus volatile.

Dans cette logique, il n'est plus possible de se contenter de juxtaposer dans une firme les activités d'approvisionnement, d'organisation de la production et de distribution physique. Il est nécessaire de coordonner l'ensemble.

La logistique tend à devenir une fonction transversale dans l'entreprise dont l'objectif est d'assurer la meilleure réponse au niveau du marché au moindre coût. Elle cherche à optimiser l'ensemble du processus, en se situant du point de vue de l'aval, de la demande.

La problématique des flux "poussés" (par les contraintes de la production, du niveau des stocks, etc.) est remplacée par celle des flux "tirés" par la demande.

Dans un contexte concurrentiel très fort, la logistique devient un facteur clé dans la compétitivité des entreprises<sup>41</sup>.

La dynamique est donc celle d'une optimisation de la chaîne logistique. Elle va se renforcer pour trois raisons. D'abord, la structuration de l'appareil productif des grands groupes (spécialisation des sites de production, etc.) renforce considérablement la complexité des flux sur un territoire donné - par exemple l'Europe - non seulement en termes de flux inter-usines d'un même groupe, mais également en termes de gestion des approvisionnements et des logistiques de distribution. Ensuite, cette dynamique concerne de plus en plus des flux inter-entreprises, à cause du recentrage des firmes sur leur cœur de métier, de l'externalisation et de la problématique d'usine "étendue" ou de production en réseau. Enfin, la mondialisation élargit ces mouvements au niveau intercontinental.

Le concept central devient alors celui d'optimisation de la chaîne logistique (supply chain management) composée de plusieurs acteurs. Et pour les prestataires qui s'intègrent dans cette chaîne, la question du pilotage des flux - informationnels et physiques - est décisive.

Le métier de prestataire logistique se transforme fortement sous l'effet de l'évolution de la demande. Nous allons y revenir plus en détail. Il serait toutefois dangereux d'avoir une vision mécanique de cette transformation, en laissant croire que la place de la première étape du métier (la distribution physique) tend à disparaître au profit de la seconde : l'optimisation de la chaîne logistique. Les exemples de distribution paneuropéenne décrits plus haut montrent au contraire que la logistique de distribution joue un rôle important dans la supply chain management ; elle s'inscrit simplement dans un autre cadre.

## **3.2. Élargissement et intégration des prestations**

### **3.2.1. Copacking et comanufacturing : une place relative**

Le développement de la tension des flux, au détriment du stockage, de la flexibilité de la production et de l'ajustement permanent à la demande génère une politique de "différenciation retardée" des produits, afin de les ajuster au dernier moment à la demande et/ou à la forme de vente du produit.

Rappelons que l'on distingue le conditionnement à façon (copacking) du comanufacturing. Dans le premier cas, on intervient sur le conditionnement du produit : pose d'une étiquette, préparation de lots promotionnels, etc. Dans le second cas, on intervient sur le produit lui-même. Cela peut être à l'amont de la production : voir les exemples de constitution de sous-ensembles pour l'industrie automobile, avec livraison en synchrone en "bord de chaîne". Cela peut être à l'aval : par exemple la mise en sachets de produits. L'exemple montre que les frontières entre copacking et comanufacturing sont parfois difficiles à cerner.

---

<sup>41</sup> Les différents moments décrits ici ne sont pas des étapes nettement séparées les unes des autres. Il est intéressant de souligner que, dès 1987, dans le premier livre synthétique publié en France sur la logistique, Hervé Mathé et Daniel Tixier soulignent ces tendances (*La Logistique*, PUF, 1987). Voir également, Claude Fiore, *La Logistique en Europe, une nouvelle stratégie client*, Les Éditions d'organisation, 1990. Toutefois, en pratique, ces différents moments traduisent également l'évolution de la politique des entreprises dans le temps.

Ces prestations se sont relativement banalisées. Elles sont d'ailleurs souvent d'un accès assez facile. Ainsi Vecatel, PME dont nous avons parlé, spécialiste de la logistique automobile, est capable de constituer des sous-ensembles à partir d'éléments dont elle dispose en stock. En fait, constituer un siège d'automobile ne suppose pas un savoir-faire très spécialisé, ni la mise en œuvre de moyens importants ; le décisif ici reste l'existence d'un système d'information capable de gérer des flux synchrones. Dans la prestation de « reverse logistics » qu'Heppner réalise pour Alcatel Business Systems, l'équipement est un peu plus sophistiqué puisque le prestataire est capable de rechercher le type de panne d'un téléphone portable, voire d'opérer certaines réparations par micro-soudure d'un composant électronique.

Ces prestations sont devenues partie prenante du métier de prestataire logistique. Reste que la place qu'elles occupent dans l'activité est bien moins importante que l'on ne le dit parfois. Le Top 100 de *Logistiques Magazine* les recense chaque année. Certains prestataires ne fournissent pas - ou ne fournissent plus - de pourcentage sur la part occupée dans le chiffre d'affaires. Cela montre que cette part est relativement faible, par rapport aux discours commerciaux, ou simplement non identifiée comme telle, donc faible, en termes de production de valeur.

Donnons quelques exemples pour 2001. Le copacking représente 5 % chez Giraud Logistics et le comanufacturing 3 % ; chez Danzas France le copacking est de 2,72 %, chez TNT Logistics France de 5 %. Chez Bils Deroo Logistique, le copacking atteint seulement 1 % mais le comanufacturing 8 %, chez Heppner ce dernier est de 6,5 %. Ces chiffres représentent bien la fourchette de la place que peuvent occuper ces prestations dans l'activité globale. Et au cours des années passées, la progression de leur part n'est pas très forte.

Seul FM Logistic a développé ces activités de façon systématique. En 2001, elles atteignent 28 % du chiffre d'affaires, dont environ la moitié dans le comanufacturing. L'activité est organisée sous forme d'un métier spécifique sur 14 sites en Europe, avec 80 000 m<sup>2</sup> d'ateliers et 165 lignes de conditionnement. Ainsi un site français de 10 000 m<sup>2</sup> abrite l'activité de conditionnement primaire et secondaire de 30 % des films et de la totalité des appareils prêts à photographier de Kodak vendus sur le continent européen. FM Logistic reçoit les films en boîte depuis la Grande-Bretagne et les appareils prêts à photographier de Hongrie. Les lignes de conditionnement, réparties par produit, réalisent des packs de 2 ou 3 films sous blister plastique, blister carton ou en sachets.

Dans le passé, Hays Logistique avait mis l'accent sur ces prestations et disposait d'une filiale dédiée (créée par FDS). Toutefois en 1999, le copacking et le comanufacturing représentaient seulement 7 % du chiffre d'affaires. Depuis, le prestataire ne fournit plus de chiffre. Mais en 2002, il a décidé d'arrêter de prendre en charge des opérations de conditionnement industriel ou comanufacturing comme l'ensachage de produits alimentaires ou la réalisation de mini doses. La filiale, qui comprenait six sites de production, a été vendue. Le prestataire entend continuer à mettre en œuvre au sein de ses entrepôts des prestations de conditionnement, en particulier pour les produits de grande consommation. Par contre, il estime que les prestations de comanufacturing l'entraînaient trop loin de son métier de base.

Si ces prestations, liées aux processus de différenciation retardée, sont devenues parties prenantes du métier de prestataire, leur part reste relativement faible, même si on trouve des exceptions. Au-delà du constat empirique, c'est une certaine vision de l'évolution du métier, présente au tournant des années 1995, qui est remise en cause. Certains pensaient alors que, selon une logique d'usine étendue ou de production en réseau, les prestataires allaient devenir des copartenaires des firmes, en prenant de plus en plus en charge des opérations périphériques à la production. Le mouvement est limité.

### 3.2.2. Une question centrale : le pilotage des flux

Plus que par un très fort développement de prestations physiques adjacentes à la gestion des stocks, comme le copacking ou le comanufacturing, l'évolution du métier de prestataire a été surtout marquée par la place centrale prise par la question du pilotage des flux et les systèmes d'information que la mise en œuvre de ce pilotage suppose. Le constat découle logiquement de la problématique d'optimisation de la chaîne logistique. Il est d'ailleurs valable pour les transporteurs. Mais il est particulièrement important pour les prestataires logistiques dont le métier est centré sur la gestion de sites (entrepôts, plate-forme de cross-docking, etc.) qui fonctionnent comme autant de nœuds logistiques au travers desquels s'organisent la circulation et l'optimisation des flux de marchandises.

À un premier niveau, le pilotage des flux s'articule à la gestion des stocks et aux prestations afférentes. Les systèmes d'information à travers lesquels le prestataire est capable non plus de gérer seulement des stocks mais de piloter des flux, ont trois grandes fonctions. La première consiste à assurer la circulation de l'information entre les différents acteurs de la chaîne logistique. La seconde vise à optimiser la gestion des flux dans l'entrepôt, pour générer des gains de productivité dans cette gestion et, surtout, pour être très réactif par rapport aux demandes (préparation de commande, livraison...). La troisième, qui découle des deux autres, permet aux prestataires de jouer pleinement son rôle d'interface entre son donneur d'ordre et le client de ce dernier. Selon les filières, la fluidité dans la circulation de l'information est plus ou moins forte, comme la tension des flux, mais les logiques sont les mêmes.

Depuis de nombreuses années, ils existent sur le marché des progiciels, accessibles aux PME, qui permettent au prestataire de remplir son rôle d'interface, tout en mettant en œuvre une gestion dynamique de l'entrepôt. Le traitement automatisé de l'information débouche alors sur le pilotage du mouvement des flux physiques et de reconstitution des unités d'expédition (préparation des commandes). La dynamique est celle d'une gestion des flux en temps réel, via l'introduction de systèmes radio et du flashage des étiquettes code-à-barres des unités de manutention, voire des produits.

À un second niveau, le besoin de pilotage des flux pousse les opérateurs - du moins ceux qui ont une taille importante - à développer un savoir-faire informatique qui dépasse la gestion des flux dans l'entrepôt pour se tourner vers l'optimisation de la chaîne logistique. Ces dernières années, les grands prestataires logistiques ont souvent passé des "alliances" avec des SSII<sup>42</sup> fournissant des outils de supply chain management. Au-delà de la phraséologie logistique<sup>43</sup> et des divers cas de figures, l'important ici est de souligner que ces prestataires se dotent d'un fort savoir-faire informatique, qui devient en fait un métier spécifique, afin de répondre aux besoins du traitement de l'information et de l'optimisation des flux.

Ces outils ont d'abord une utilité immédiate car les grands contrats d'externalisation sont souvent liés à des demandes de réorganisation des schémas logistiques (reengineering). Ils permettent également aux prestataires de développer une activité de conseil (consulting) auprès de leurs clients, en ce qui concerne l'optimisation logistique ; ou encore de développer les prestations

---

<sup>42</sup> Sociétés de services et d'ingénierie informatiques.

<sup>43</sup> Ces systèmes d'information visent à optimiser l'ensemble de la chaîne logistique. Toutefois, ils se composent de modules plus spécialement dédiés à tel ou tel maillon. Certaines SSII se spécialisent d'ailleurs sur un segment particulier, par exemple des outils d'optimisation du transport. On distingue souvent l'informatique centrée sur la *supply chain management* de celle qui concerne la *supply chain execution*, c'est-à-dire le niveau opérationnel de tel ou tel segment.

d'intégration des flux d'information, en étant capable d'interfacer divers systèmes. Hays Logistics, via sa filiale Hays DSIA, commercialise même des progiciels de gestion d'entrepôt auprès des distributeurs. Stel-TFE a créé une filiale spécialisée dans les systèmes d'information, suite au rachat d'Agrostar, un progiciel intégré de gestion de la supply chain dédié aux industriels de l'agroalimentaire et fortement implanté dans le secteur.

### 3.2.3. À propos d'Internet et du commerce électronique

Notre propos ici vise seulement à donner quelques points de repère à propos d'un sujet qui demanderait de longs développements mais qui, dans ses rapports avec la logistique, donne souvent lieu à des jugements approximatifs. Internet est d'abord un outil de plus dans les nouvelles technologies de l'information et joue un rôle de plus en plus grand dans la logistique. Sa place va sans nul doute s'amplifier compte tenu de ses caractéristiques technologiques : fonctionnement en réseau et possibilité de partager la gestion de ressources.

Les opérateurs se sont donc d'abord appuyés sur Internet pour développer des prestations qui auparavant fonctionnaient uniquement par EDI. Dès 1995, Schenker a mis en place une solution mondiale de traçage de flux (tracking et tracing) reposant sur le réseau informatique du groupe. Elle s'est progressivement enrichie pour intégrer le suivi des expéditions à diverses solutions de gestion des informations ayant trait à la chaîne logistique. Schenker dispose en Allemagne d'une "cellule e-business", appuyée sur des correspondants dans chaque filiale nationale, qui est chargée de gérer centralement ce système dont les prestations peuvent être ajustées aux besoins particuliers de grands clients.

C'est dans l'express, puis la messagerie, qu'Internet s'est d'abord développé comme "tuyau" de communication. Très tôt, UPS, Fedex et DHL ont proposé sur le Web des prestations déjà réalisées par EDI : confection des ordres de transport, suivi des expéditions, etc. S'y sont ajoutés des services pour les entreprises intéressées par le commerce électronique en direction des particuliers : outils pour passer des commandes en ligne, services de paiement sécurisé, voire possibilité de créer des catalogues. Ces opérateurs ont également passé des accords avec les sociétés de e-commerce. De nombreux réseaux ont, par la suite, mis en place des prestations Internet du même type.

Toutefois, le commerce électronique aux particuliers pose des problèmes à ces opérateurs qui, du moins en Europe, n'ont pas de tradition de livraison à domicile ; mettre en place des plans de transport adaptés demanderait des investissements trop lourds<sup>44</sup>. Ils s'intéressent essentiellement au commerce électronique interentreprises (BtoB<sup>45</sup>) qui, dans son principe, est simple : le destinataire-acheteur passe ses commandes aux fournisseurs par le Web. Le messenger peut proposer des services sur Internet afin de faciliter les échanges, mais ses plans de transport restent les mêmes.

Certains messagers, qui développent des prestations pour la VPC (vente par correspondance), s'intéressent au e-commerce pour les particuliers, mais ce sont les postes qui, sur ce terrain, sont le mieux placées. La Poste française affirme clairement ses ambitions dans ce segment. Elle a créé

---

<sup>44</sup> Ces opérateurs participent parfois à la mise en place de système de "point relais" : les produits commandés par Internet sont livrés dans des commerces de proximité (station service, vente de journaux, etc.). Le transport de ces livraisons à ces "points relais" s'apparente alors à de la messagerie classique.

<sup>45</sup> Business to business.

une filiale (Esipot) qui propose une gamme complète de produits et de services : de la création d'un site marchand à la livraison des colis, en passant par le paiement en ligne.

Dans la logistique proprement dite, les problèmes sont de même nature. Il est plus facile pour un prestataire de mettre en place des sites dédiés au commerce électronique en direction des particuliers car, dans ce cas, la gestion des stocks et les prestations annexes ne demandent pas la mise en œuvre de moyens spécifiques autres que des services sur le Web. Toutefois, les prestations restent encore marginales.

Pour l'instant, le commerce électronique interentreprises reste non seulement le plus important, mais celui qui intéresse le plus les prestataires. Il a deux aspects.

Au niveau le plus immédiat, il correspond au cas de figure déjà signalé à propos de la messagerie : les échanges entre un fournisseur et un acheteur s'organisent par le Web. Sauf qu'il ne s'agit plus de livrer 300 ou 400 commerçants en Europe, les flux concernés par ces trafics interentreprises peuvent être massifs, très variés et mondiaux. La notion de supply chain prend un sens car le prestataire doit être capable de gérer des prestations physiques variées (stockage, divers transports), tout en intégrant l'ensemble de la chaîne informationnelle. Certains opérateurs, par exemple Danzas, commencent à développer des prestations de ce type, mais elles ne concernent que les échanges entre filiales des différents pays d'un même groupe.

Il s'est également créé sur Internet des places de marché électroniques interentreprises (marketplace), comme celle lancée en 1999 dans l'automobile par Ford, General Motors et Daimler Chrysler, puis rejoint par Renault et Nissan. Il s'agit en fait d'une structure boursière électronique, animée d'un côté par les appels d'offres des constructeurs et de l'autre par la mise en ligne des catalogues des équipementiers. Si ces marchés se développent, les flux concernés seront naturellement très importants.

Ici, les opérateurs, qu'ils soient transporteurs ou prestataires logistiques, se retrouvent dans une position classique : transporter ou gérer des stocks<sup>46</sup>. L'important sera alors de pouvoir gérer la fluidité et la flexibilité de la chaîne logistique générée par ces places de marché électroniques et de disposer des systèmes d'information capables de s'y interfacer.

---

<sup>46</sup> Hays Logistics dispose d'une offre de bourse électronique pour les produits de la mer et des fruits et légumes, qui en fait, avait été créée depuis de nombreuses années par Hays Fril (d'abord sur Minitel). Toutefois, il semble difficile que des prestataires développent des offres de ce type dans des secteurs clés de l'économie.

### **3.3. Une politique d'offre logistique globale**

### **3.4. Offre globale et intégration des différents métiers**

Afin de répondre à la problématique d'optimisation de la chaîne logistique<sup>47</sup>, les prestataires logistiques - du moins ceux de taille importante - s'orientent vers une politique d'offre logistique globale. Il s'agit pour eux de se positionner non plus sur un maillon de la chaîne logistique, mais comme opérateur global, capable de prendre en charge l'organisation de l'ensemble des maillons, afin de mettre en œuvre une politique d'optimisation.

Concrètement, cette politique se décline de façon différente suivant la stratégie des groupes et leur présence dans les différents métiers du transport et de la logistique. Ainsi Deutsche Post ou ABX Logistics se réclament d'une stratégie du "guichet unique" (one stop shopping). Geodis vient de remettre en cause son organisation en branches (messagerie, lot, logistique, overseas) au profit d'une structuration territoriale du groupe qui se présente comme centré sur un métier : la gestion globale de la chaîne logistique.

Dans ces deux cas, la politique marketing s'appuie sur la présence opérationnelle des groupes dans l'ensemble des segments : messagerie, lot, logistique, overseas. Parfois, le groupe n'est pas présent dans l'ensemble de ces métiers, mais seulement la logistique et un métier du transport (lot, messagerie...), voire reste centré sur le seul métier de prestataire logistique.

Il faut distinguer la démarche d'ensemble de la réalité opérationnelle sur le terrain. L'organisation, sous une forme ou une autre, par grands métiers reste présente ; d'abord, en fonction des conditions de production propre à ces divers métiers ; ensuite, parce que l'essentiel de la clientèle reste liée à ces métiers ; enfin, parce que les chargeurs hésitent souvent à confier l'ensemble des prestations à un même opérateur. Au demeurant, les tenants d'une stratégie de "guichet unique" ou d'offre logistique globale qui fédèrent en leur sein plusieurs métiers tiennent compte de ces réalités. Leur démarche, orientée vers les clients de taille importante, vise plutôt à proposer une palette de prestations à partir d'un "point d'entrée".

Toutefois, il ne s'agit pas seulement d'une démarche marketing. Dans les groupes appuyés sur plusieurs métiers, cela suppose la mise en place d'organisations transversales, afin de construire des prestations mettant en synergie ces différentes activités. Surtout, une politique d'offre globale suppose de disposer de systèmes d'information capables de piloter les flux dans une perspective d'optimisation de la chaîne logistique. Si ces outils sont indispensables, la présence opérationnelle dans l'ensemble des métiers ne l'est pas car un opérateur peut prendre en charge une prestation, tout en sous-traitant la mise en œuvre concrète de certains de ses maillons.

### **3.5. À propos des « Fourth Party Logistics » (4PL)**

C'est à partir de cette nécessité d'optimisation de la supply chain et de la place décisive prise par la gestion des flux informationnels que se développent les discours sur les 4PL (Fourth Party Logistics). Contrairement aux prestataires logistiques actuels (3PL), le prestataire 4PL serait un fournisseur de prestations seulement informationnelles qui s'immiscerait comme maillon intermédiaire entre l'entreprise, ses divers prestataires (logistique, transport, etc.) et son marché.

---

<sup>47</sup> Supply chain management.



L'accent est alors mis sur la rupture technologique représentée par les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) et du processus de dématérialisation de l'économie. L'approche demanderait une discussion plus générale car, au-delà de la logistique, elle fait référence au développement de l'e-commerce comme modèle économique de l'avenir.

En ce qui concerne la logistique, une fois soulignée la place décisive prise par la question du pilotage des flux, nous ne croyons pas que les 4PL soient le modèle du futur prestataire. Pour deux raisons. Tout d'abord, le processus d'externalisation de la logistique n'est en rien contradictoire avec le fait que les entreprises veuillent garder une certaine maîtrise de la chaîne logistique qui, justement, passe par les systèmes d'informations. Or, la problématique 4PL suppose qu'elles sous-traitent l'ensemble des systèmes qui gèrent les rapports avec leurs marchés. Ensuite, comme nous l'avons souligné, les principaux prestataires logistiques actuels ont déjà investi ce terrain et on voit mal comment ils accepteraient que se développent ces nouveaux intermédiaires entre eux et leurs clients.

Certes, ils peuvent développer des prestations de type 4PL, portant seulement sur l'optimisation des flux. L'exemple que nous avons donné du partenariat entre Ford et UPS Logistics pour la distribution des automobiles en est une bonne illustration. Encore faut-il souligner qu'il porte non seulement sur un seul segment de la chaîne logistique, mais de plus sur un maillon, le transport, qui se prête beaucoup plus facilement à un pilotage de l'extérieur que l'entreposage. Or, ce dernier reste bien le cœur du métier de prestataire logistique, à partir duquel se déploient diverses prestations et qui sert du point d'appui à partir duquel il peut développer une offre de pilotage des flux. Plus généralement, nous ne voyons pas comment un opérateur peut réaliser des prestations à forte valeur ajoutée sans disposer d'au moins une partie des moyens de production lui permettant de réaliser ces prestations<sup>48</sup>.

Plus concrètement, ce n'est pas en ce sens qu'évolue le métier de prestataire logistique en Europe, qui est sans doute le continent dans lequel il s'est le plus déployé. La tendance d'évolution est bien celle d'une dynamique de concentration autour de prestataires disposant d'importants moyens de production ; en premier lieu en termes d'entreposage.

Avec ses 250 informaticiens spécialistes de l'optimisation de la chaîne logistique, ses filiales Hays DSIA, spécialisées dans les systèmes d'informations, et Hays Argon (consulting) et ses accords avec des SSII comme i2 Technologie, Hays Logistics est sans doute l'opérateur le mieux à même de proposer des prestations de type 4PL. Mais le groupe dispose également de 190 sites, implantés dans 8 pays européens, qui représentent une capacité d'entreposage de 3 000 000 m<sup>2</sup>. Fin 2000, Hays Logistics avait même lancé une division spécifique appelée 4PS qui entendait offrir des prestations d'optimisation des flux, quel que soit le prestataire qui prenne en charge leur réalisation concrète. Or, cette division qui se situait clairement sur le terrain des 4PL n'existe plus.

Si l'entreposage reste bien dans le métier de prestataire logistique, il ne faut pas oublier que le transport est une dimension importante de la prestation logistique. On oublie trop souvent que les opérateurs britanniques qui, de tradition, ont le plus le profil de prestataire logistique ont souvent non seulement une activité importante dans le transport, mais un parc non négligeable de véhicules en propre. Et ce n'est pas un hasard si nombre de grands prestataires sont des divisions

---

<sup>48</sup> Dans son étude sur *Les Prestataires logistique en Europe* (2001), Eurostaf "constate une corrélation assez forte entre le taux d'investissement industriel et le niveau des marges d'exploitation, mesuré par l'excédent de trésorerie d'exploitation. Pour la plupart des prestataires, cela veut dire que les investissements industriels servent à se spécialiser sur des prestations à forte valeur ajoutée et à dégager des marges importantes". Comme le souligne l'étude, cela va à l'encontre de l'idée selon laquelle les prestataires doivent se transformer en 4PL, c'est-à-dire en prestataire ne disposant pas des moyens physiques nécessaires à la réalisation de la prestation.

ou des filiales de groupes de transport. Enfin, nous avons souligné comment l'optimisation de la chaîne logistique par l'aval était très liée à l'optimisation des plans de transport. Paradoxalement - en tout cas pour ceux qui ont une certaine image de la logistique - la mise en œuvre concrète de problématiques de supply chain management va sans doute souligner toute la place occupée par le transport.

## CONCLUSION

Le récent rachat de Stinnes Logistics - dont la principale division est Schenker - par les chemins de fer allemands, montre que la dynamique de concentration qui traverse le monde européen du transport et de la logistique n'est pas terminée. Faisant partie des grands transitaires mondiaux et premier transporteur allemand, Schenker a une activité logistique non négligeable, même s'il n'est pas un des leaders européens. Toutefois, les mouvements de restructuration du marché européen de la prestation logistique sont étroitement liés à ceux du transport. À la fin des années 1990, certaines postes européennes ont joué un rôle très important dans ces mouvements, afin de préparer la libéralisation des services postaux dans l'Union européenne. Et, à leur tour, pour des raisons analogues, certaines compagnies de chemin de fer pourraient renforcer leur présence dans le transport routier et la logistique.

Un premier palier a cependant été atteint. Cela est manifeste dans la messagerie et l'express où les postes allemande, hollandaise et française mettent à présent l'accent sur la stabilisation et la réorganisation de réseaux construits par croissance externe. Cela est, pour l'essentiel, également le cas dans la logistique ; même s'il reste sans doute plus d'espace que dans la messagerie pour des opérations de rachats, visant à renforcer la présence de certains opérateurs dans divers pays.

Le paysage européen de la prestation logistique a été fortement bouleversé. On voit mal comment - tout au moins dans les quelques années qui viennent - le profil qui est aujourd'hui le sien serait à nouveau complètement transformé. Même s'il existe encore des inconnues. Ainsi, pour prendre cet exemple, la présence d'au moins un groupe français dans la cour des grands européens du monde du transport et de la logistique dépend de l'évolution des rapports entre le Groupe La Poste et Geodis. Par ailleurs, aucun des principaux opérateurs nord-américains n'a une forte présence dans la logistique européenne, alors que les leaders européens sont bien implantés aux États-Unis.

Le profil du métier de prestataire logistique a commencé également à se stabiliser, même s'il existe encore des différences importantes entre certaines traditions nationales. On peut toutefois penser qu'elles vont se réduire dans le sens de l'affirmation d'un métier à part entière ; même dans un pays comme l'Allemagne où les opérateurs ont encore tendance à moins différencier cette activité - du point de vue de la structuration des firmes - des activités de transport. Ce métier évolue en fonction de la demande de supply chain management vers une politique d'offre logistique globale et de pilotage des flux. Il reste cependant fortement enraciné dans la gestion des stocks et les prestations afférentes.

C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il a connu une forte dynamique de concentration. Construire une offre européenne - voire nationale - tournée vers les principaux marchés logistiques suppose des investissements importants, non seulement dans des systèmes d'information, mais dans des réseaux d'entrepôts et de plates-formes. L'avenir n'est pas à des opérateurs disposant d'une simple offre de gestion informationnelle des flux. On peut par ailleurs constater que dans ce marché n'existe quasiment que des opérateurs intégrés, disposant de moyens en propre. À l'encontre de certains discours sur les possibilités ouvertes par les nouvelles technologies de l'information, on n'a pas vu se construire des réseaux de PME, non intégrés « capitalistiquement » et disposant d'une offre commune grâce aux seuls systèmes d'information.

Les leaders européens de la logistique ont tendance à penser leur offre en fonction de la demande de multinationales - dans l'industrie, mais également dans la distribution - présentes dans plusieurs pays, voire plusieurs continents. Même si certains schémas logistiques restent encore nationaux, cela suppose de disposer d'une offre européenne, voire mondiale. Les prestataires de taille moins importante sont souvent davantage liés à des clients nationaux, qu'ils accompagnent dans leurs développements internationaux. Cela pousse également au développement d'une offre européenne, même si elle est construite de façon plus pragmatique, en fonction de la demande de ces clients. Cette dimension européenne - voire mondiale - de l'offre va s'accroître, compte tenu de l'effort porté par de nombreux prestataires vers de nouveaux marchés en fort développement - par exemple l'automobile - où les schémas logistiques européens, voire mondiaux, sont dominants.

Si cette dynamique européenne ou mondiale est particulièrement présente chez les grands opérateurs, il ne faut pas oublier que les marchés nationaux restent encore déterminants, même si faute de données, il est difficile de quantifier leur place. Tout d'abord parce que de très nombreux industriels ont encore une simple demande logistique nationale ; ensuite parce que, même si les sources d'approvisionnement sont devenues européennes ou mondiales, de nombreux schémas de distribution finaux restent encore dominés par des logiques nationales - en particulier dans la GMS -, parfois régionales. Cela laisse des espaces importants pour des prestataires logistiques de taille intermédiaire, présents seulement à l'échelle d'un pays, et aux PME capables de disposer d'une offre logistique nationale à partir d'un ancrage régional.

## **Zoom sur dix-sept entreprises**

On trouvera ci-après, sous forme de fiches, la présentation de dix-sept prestataires français et européens : ABX logistics, Daher, Danzas (Deutsche Post), Norbert Dentressangle, Exel plc, FM Logistic, Hays Logistics Europe (Hays plc), Heppner, Gefco, Geodis, Giraud, Mory Group, Christian Salvesen, Stef-TFE, TDG Logistics, Tibbet & Britten, TNT Post Group.

Pour la présentation détaillée de l'activité en 2000, les chiffres fournis par le Top 100 de *Logistiques Magazine* ont été repris, afin de disposer de données homogènes permettant d'établir des comparaisons entre les opérateurs.

# ABX LOGISTICS

-----

## ABX LOGISTICS GROUPE

### HISTORIQUE

- ABX LOGISTICS, filiale de la SNCB (Société Nationale des Chemins de fer Belges) a été créé pour succéder à l'ancienne SNCB-Colis.Branche des chemins de fer belges (SNCB). En 1995, ABX LOGISTICS décide de se développer au niveau international, notamment à travers une politique de croissance externe.
- **Principales acquisitions.**
  - En 1998 : en Allemagne Banhtrans (625,04 M€ de CA) et Thyssen Haniel Logistics, présent également en Suisse, en Espagne.
  - En 1999 : Kersten Hunik Holding, Bode Scholynr Utrecht, Cors De Jongh aux Pays-Bas ; Hae Young en Corée du Sud, Pan Globe aux Philippines, Saima Avendero (518,33 M€ de CA) en Italie ; Eurofrete 65 MF de CA) au Portugal.
  - En 2000 ; Dubois : (520,6 M€) Testud et Delagnes en France ; TPT au Portugal ; participation dans WT Shipping en Grande-Bretagne ; joint-venture avec Görk Bora en Turquis ; HM Siam au Japon, aujourd'hui ABX LOGISTICS Japan.
  - En 2001 : Centauro au Chili, rebaptisé ABX LOGISTICS; Centauro en Argentine, rebaptisé ABX LOGISTICS Argentine ; activité fret routier européen de Nightfreight International Logistics en Grande-Bretagne, Delagnes et SNT0 Bouquerod en France ; Weegtransport aux Pays-Bas.

### LE GROUPE AUJOURD'HUI

- **En 2000**, ABX LOGISTICS annonce un CA de 2 900 M€. Le groupe est présent dans 36 pays (14 en Europe, 13 en Asie/pacifique, 6 sur le continent américain, 3 en Afrique), il s'appuie sur 500 sites, dispose d'une surface d'entreposage de 1 700 000 m<sup>2</sup>, et emploie 16 000 personnes.
- **Activités** : Eurocargo (messagerie et fret), 1 313 M€, 45 % du CA ; Air & Sea (fret international) 1 215 M€, 42 % du CA ; Logistique, 238 M€ (hors transport généré par la logistique), 8 % du CA ; Full Loads (charge complète) 135 M€, 5 % du CA ; Parcels (petit colis), 8,6 M€ ; Express, 0,55 M€ ; divers, 9,8 M€.
- **ABX LOGISTICS Group.** En 2002, ABX a été filialisé sous le nom de ABX LOGISTICS Group SA/NV. Le gouvernement belge a nommé Etienne Schoupe "chairman" et "Chief Executive Officer" de la nouvelle société.

### LA LOGISTIQUE

- S'il s'appuie sur 200 000 m<sup>2</sup> aux États-Unis et en Asie, ABX LOGISTICS développe son activité logistique essentiellement en Europe où il dispose d'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 les filières automobile, high tech et textile.

- Principaux pays en Europe : **France** CA en 2000 94,5 M€, 40 sites, 600 000 m<sup>2</sup>, 1 200 personnes ; **Italie** CA 70,7 M€, 7 sites, 250 000 m<sup>2</sup>, 245 personnes ; **Allemagne** CA 68 M€, 38 sites, 410 000 m<sup>2</sup>, 802 personnes ; **Belgique** CA 12 M€, 6 sites, 110 000 m<sup>2</sup>, 176 personnes. Les CA ne comprennent pas le transport généré par la logistique.

## ABX LOGISTICS (FRANCE)

### HISTORIQUE

- **Dubois**, fondé en 1912, est un des principaux groupes familiaux français. Il s'est tourné dès le départ vers la messagerie. Durant les années 1980, il est présent dans l'entreposage. L'ouverture des frontières en Europe en 1993 pèse sur son activité (droits de douane), mais en 1994, il rachète MRCI à Bourges et 16 sites sur 32 de Transcap Logistique afin de renforcer son réseau domestique de messagerie. En Europe, il travaille dans le cadre d'une " alliance " avec d'autres opérateurs.
- **En 1994**, Dubois affiche un chiffre d'affaires de 310,4 M€ (hors débours douaniers) dont 65 % dans la messagerie (50 % en France, 15 % en Europe), 20 % à l'international (fret maritime et aérien, fret Europe, commission en douane, exposition) et 15 % en entreposage.
- **En 1998**, Dubois, Nedlloyd (Pays-Bas), Dan Transport (Danemark) et Saima Avandero (Italie), déjà partenaires dans la messagerie, lancent E1, une offre logistique paneuropéenne. Yves Déjou, vice président de Dubois, devient dirigeant de la société E1, une holding dont les groupes détiennent une part égale de capital. La même année, Dubois affiche un chiffre d'affaires logistique de 84,76 M€ (inclus le transport) sur un CA global de 533,57 M€.
- **En octobre 1999**, ABX LOGISTICS, qui vient de prendre le contrôle de la majorité de Saima Avandero, annonce qu'il va racheter Dubois. L'opération se réalise en janvier 2000. La même année, ABX logistics prend le contrôle des Transports Testud (42,68 M€ de CA) et Delagnes (24,4 M€ de CA) afin de renforcer le réseau de messagerie français. En janvier 2001, Dubois prend l'appellation d'ABX LOGISTICS (France) et intègre deux nouvelles sociétés (Bouquerod-SNTO et CFTA).

### ABX LOGISTICS (FRANCE) AUJOURD'HUI

- **En 2000**, le CA logistique d'ABX Logistics France (incluant le transport généré par la logistique) est de 124,5 M€, soit 22 % d'un CA global de 564 M€. La filiale dispose de 40 entrepôts et de 600 000 m<sup>2</sup>. Elle est particulièrement présente dans le Nord (210 000 m<sup>2</sup>, 13 sites), dans la région parisienne (100 000 m<sup>2</sup>, 4 sites) et dans le sud-est (215 000 m<sup>2</sup>, 13 sites), notamment à Lyon.
- **Marchés** : Informatique et multimédia, 31 % ; distribution, 25 % ; électroménager, 9 % ; automobile, 6 % ; chaussure et textile, 11 % ; VPC, 5 % ; Chimie, 3 % ; autres, 10 %.  
**Destination des flux** : 10 % sites industriels, 90 % GMS et VPC.
- **En 2001**, ABX LOGISTICS (France) annonce un CA de 670 M€ (contre 564 M€ en 2000), dispose de plus de 100 implantations sur le territoire national, de 40 plates-formes, de 600 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts, de 2 300 tracteurs et remorques et emploie 5 000 personnes. Directeur général : Yves Déjou.

- **Activités** : Eurocargo domestique, 344 M€, 51 % du CA ; Europe (messagerie, lots et charges complètes), 132 M€, 20 % du CA ; Air & Sea, 110 M€, 16 % du CA ; Logistique, 84 M€ (hors transport généré par la logistique).
- Dans la logistique, les secteurs prioritaires de développement sont les mêmes que ceux du groupe : automobile, high tech et textile ainsi que la chimie.



# GROUPE DAHER

-----

## HISTORIQUE

- Créée à Marseille par Alphonse Barban, puis reprise par Paul Daher, la société a deux métiers : transport maritime et négoce en produits de fonderie. 1885 : création de la Compagnie de Navigation à Vapeur Daher. 1925 : démarrage de l'activité affrètement. 1955 : démarrage de l'activité entreposage. 1978 : démarrage de l'activité projet. 1987 : démarrage de l'activité logistique. Toujours sous contrôle familial, Daher devient dans les années 1990, le premier transitaire français indépendant et se tourne vers la logistique pour se définir comme "organisateur en transport et en logistique".
- **En 1998**, Daher affiche un CA de 165 M€, dont 50 % dans la commission de transport. L'autre moitié se réalise principalement dans la logistique, la gestion d'entrepôts (20 %), les services industriels et dans la gestion des moyens de transport. Daher dispose, dans l'Hexagone, de 160 000 m<sup>2</sup> répartis en 30 entrepôts. Le groupe est présent en propre aux États Unis, en Grande-Bretagne (Londres) et en Russie (Moscou). Il dispose de correspondants dans le monde entier, en étant notamment le représentant français du réseau Waco.

**Daher rachète** : Axo, spécialisé en transport de projet industriel en Ukraine (Kiev et Kharkov) et en Roumanie ; **Provence Stock Service**, prestataire logistique dans la chimie avec 4 600 m<sup>2</sup> à Arles ; **FLS** (France Logistique Service) qui réalise un CA de 22,87 M€ dans la logistique des secteurs bureautiques, informatique et électronique. En septembre, le groupe cède Daher Golden Eagle, sa filiale américaine, qui représentait un tiers de son volume d'affaires, à l'Américain USFFreightways (USF). Les avoirs dégagés ont pour objectif de financer une croissance en Europe. USF devient son correspondant aux États-Unis.

**Répartition du CA** : aéronautique 14 %, chimie 16 %, industrie lourde 7 %, pétrole et dérivés 14 %, produit de grande consommation 24 %, bureautique et informatique 25 %.

- **En 1999**, Daher prend le contrôle (75 %) du capital de Lhotellier Montrichard. Créée en 1941 à Montrichard par Lucien Lhotellier, l'entreprise réalise un CA de 76,22 M€, la moitié dans la logistique dédiée à l'aéronautique et à la défense et l'autre dans la fabrication de pièces destinées à ces mêmes industries : d'une part des conteneurs standards et spéciaux, des abris techniques mobiles et des matériels de servitude, d'autre part des pièces d'avions pour le conditionnement d'air, l'aménagement commercial et des pièces structurales. Le groupe Daher crée une branche aéronautique & défense, intégrant l'activité aéronautique dont il disposait déjà. En 1999, il réalise un CA de 268 M€.

## LE GROUPE AUJOURD'HUI

- **En 2000**, Daher affiche un CA de 300 M€. Outre la France, il est présent, avec quatre filiales, en Angleterre, Allemagne, Russie et Turquie. Il est le représentant français exclusif du réseau Waco (fret aérien), qui dispose de 2 000 implantations dans 80 pays et dispose d'une alliance avec USF aux États-Unis. Daher emploie 2 800 personnes, dispose de 400 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts, essentiellement dans l'Hexagone. Il gère l'ensemble du transport (route, fer, air, maritime) et dispose d'un parc d'environ 1 000 conteneurs citernes dédiés à la chimie pour approvisionner le marché international.

- **Répartition du CA par métiers** : transport 30 %, logistique (hors transport) 30 %, industrie 20 %, achats 20 %. Si l'on regroupe avec les prestations de logistique toutes les activités de logistique, dont le transport généré par la logistique, les achats associés à la logistique et l'industrie de supports logistiques, le CA logistique du groupe est de 207 M€.
- Le groupe, dont Patrick Daher est le PDG, se définit comme “ *un intégrateur de biens et de services pour l'industriel* ”. Il est divisé en trois branches.
  1. *Daher Lhotellier*, dédiée aux industries de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, dispose d'une division services (transport, logistique et achats) et d'une division industrie. La branche représente 47 % du CA du groupe, emploie 1 550 personnes et dispose de 120 000 m<sup>2</sup>.
  2. *Daher INT'L* développe des prestations transport et logistique à l'international. La branche réalise 38 % du CA du groupe, emploie 550 personnes et dispose de 100.000 m<sup>2</sup>.
  3. *Daher Logistics*, traite l'ensemble des opérations de logistiques françaises et européennes du groupe, en dehors de celles dédiées aux activités internationales et aux secteurs aéronautique et défense. La branche réalise 15 % du CA du groupe, emploie 700 personnes et dispose de 180 000 m<sup>2</sup>, principalement en région parisienne.
- **En 2001**, Daher affiche un CA 335 M€. Marchés : aéronautique 45 %, automobile 12 %, chimie 12 %, électronique/high tech 10 %, textile/chaussure 8 %, divers 13 %. Le groupe s'est réorganisé autour de deux branches.
  1. *Daher Lhotellier* (même organisation) réalise 160 M€ de CA, avec 140 000 m<sup>2</sup> d'ateliers et d'entrepôts et 1 700 collaborateurs.
  2. *Daher Int'L et Logistics* réalise 175 M€ de CA, avec 260 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts et 1 300 collaborateurs. La branche résulte du regroupement des deux autres branches, qui représente 53 % du CA, pour traiter l'ensemble des activités nationales et internationales en transport et en logistique de l'industrie française, internationales, autre que celle des secteurs aéronautique et défense. La branche comprend une division transport et l'activité logistique est répartie en trois divisions : grands comptes, Île-de-France, et régions.

## DANZAS-DEUTSCHE POST

-----

En novembre 2002, Deutsche Post annonce le démantèlement du groupe Danzas dont les activités sont regroupées au sein de sa filiale DHL International. Les divisions Solutions (logistique) et Eurocargo (transport terrestre européen) de Danzas vont rejoindre Bruxelles, où se trouve le siège de DHL, la première deviendra DHL Solutions, la seconde disparaîtra dans DHL Express et DHL Freight. La division Danzas Intercontinental (overseas) prend le nom de DHL Danzas Air & Ocean, mais reste une société juridique indépendante, sise en Suisse (Bâle) où se trouvait le siège de Danzas.

### DEUTSCHE POST

- **Principales acquisitions.** Deutsche Post (DP), la poste allemande, commence par racheter - ou à entrer dans le capital - de firmes centrées sur la messagerie et l'express. Elle prend 24 % chez l'Allemand Trans-o-flex (457,35 M€ de CA) en 1997, 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 (183 M€ de CA). C'est en 1999, avec le rachat de Danzas, (3 004 M€ de CA) que DP s'implante dans la logistique. Danzas rachète le Néerlandais TTD Nedlloyd (1 448 M€ de CA), le pôle logistique et transport terrestre de l'armement Nedlloyd, et lance une OPA sur le Suédois ASG (1 372 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.
- **Deutsche Post World Net** est la nouvelle appellation de DP. En 2000, le groupe comprend 88 sociétés nationales consolidées et 316 sociétés internationales consolidées. Il est organisé autour de quatre divisions : Courrier, Express, Logistique, Services Financiers. La division express regroupe les activités d'express comme de messagerie rapide. La division logistique est représentée par Danzas.
- **En 2000**, le CA de DP est de 32 700 M€, dont 34,5 % pour Mail, 23,5 % pour Services Financiers, 24,3 % pour Logistics et 17,7% pour Express. **En 2001**, son CA est de 33 379 M€, dont 35 % pour Mail, 27,4 % pour Logistics, 22,3 % pour Services financiers et 19,2 % pour Express.

### DANZAS

#### HISTORIQUE

- Fondée en Alsace en 1815, la société de Transport Danzas transfère son siège social en Suisse suite à l'annexion de l'Alsace Lorraine par l'Allemagne en 1871. Après la première guerre mondiale, elle développe son réseau en Allemagne et en Italie, mais la France reste son principal pays d'implantation. Le groupe se tourne vers la logistique dès les années 1980, notamment en rachetant, en 1986, les filiales européennes de distribution d'Unilever en France, en Espagne et en Italie. En 1988, Danzas organise sa stratégie autour de 7 produits de base : Euro messagerie, fret maritime, fret aérien, transport de charges complètes, douane, distribution physique industrielle (stockage-distribution) et trafic métropole.

- **En 1993**, Danzas réalise un chiffre d'affaires de 2 690,73 M€, dont 14 % dans le groupage et Euro-messagerie, 9 % dans le transport de charges complètes, 8 % dans le stockage-distribution, 4 % dans les services douanes, 13 % dans le transit aérien, 15 % dans le transit maritime, 11 % dans les voyages et 26 % dans "divers" (transports spécialisés, sur cintres, de vins, sous température dirigée, foires, exposition, etc.)
- Danzas renforce sa position dans la logistique en rachetant FELM, la filiale logistique de Fedex en Allemagne (environ 152,45 M€ de CA). Toutefois, à partir de 1993, le groupe entre dans une période de difficultés (en particulier pour sa filiale française) liées, entre autres, aux effets de l'ouverture des frontières européennes sur son activité de transitaire. En 1996, le groupe amorce un rétablissement en remettant en cause son organisation par activités et zones géographiques pour se structurer autour de trois pôles : eurocargo (fret terrestre européen), intercontinental et logistique.

## LE GROUPE AUJOURD'HUI

- **Division logistique de DP.** DHL dispose d'une offre logistique, très liée à l'express, 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).
- **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 Specialities (mode, textile). L'activité logistique propre du groupe a été renforcée par l'apport de celle de Nedlloyd ETD et d'ASG. Le premier avait une activité logistique importante, notamment dans le textile et la division logistique du second était bien implantée en Scandinavie. 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.
- **En 2000**, Danzas affiche un chiffre d'affaires de 8 289 M€, dont 46 % dans Intercontinental, 39 % dans Eurocargo et 15 % dans Solutions. Répartition du CA par pays : Allemagne 19,6 %, France 10 %, Italie 6 %, Suisse 4,4 %, Royaume-Uni 4,2 %, Scandinavie 16,8 %, Benelux 6,5 %, Espagne/Portugal 2,8 %, reste de l'Europe 4 %, Extrême Orient/Australie 10,7 %, Amérique du Nord 11,6 %, Amérique Latine 2,9 %, Afrique/Moyen Orient 0,5 %.
- **Solutions** affiche un CA en 2000 de 1 214 M€ ((inclus le transport lié à la logistique), contre 752 M€ 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. 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 %.
- **Solutions** réalise 41 % de son CA dans les biens de consommation à rotation rapide, 19 % dans la mode, 15 % dans l'électronique, 9 % dans les télécommunications, 6 % dans l'automobile, 5 % dans les produits pharmaceutiques et 5 % dans "autres".

- **En 2001**, Danzas affiche un CA de 9 153 M€, dont 48 % pour Intercontinental, 36 % pour Eurocargo et 16 % pour Solutions, soit 1 468 M€. La progression du CA (10,4 %) est encore fortement marquée par l'intégration comptable des entreprises rachetées, notamment l'américain AIE qui a des effets sur la progression d' Intercontinental (14,1 %). En termes de croissance interne, la progression du CA global est seulement de 5 %. Par contre la progression de 20,9 % du CA de Solutions est uniquement liée à une croissance interne.

## DANZAS FRANCE

- **En 1998**, avant le rachat par DP, Danzas France affiche un CA logistique de 125,47 M€, soit 17,3 % du CA global. La filiale dispose de 16 entrepôts et de 197 000 m<sup>2</sup>. Son activité logistique est organisée autour de deux divisions : "consumer" (64,64 M€ de CA) et "industry" (60,83 M€ de CA).
- **En 2000**, Danzas France affiche un CA de 947 M€, dont 42,8 % pour Eurocargo, 41,2 % pour AEI Intercontinental et 16 % pour Solutions.
- **Solutions** affiche un CA en 2000 de 151 M€ et dispose de 29 entrepôts pour 252 000 m<sup>2</sup>. Le stockage-magasinage représente 43,7 % de l'activité, le transport 47,5 %, la préparation de commande 1,55 %, le copacking 2,72 % et la facturation pour compte client 4,5 %. Marchés : produits de grande consommation 49 %, textile 27 %, high tech 13 %, chimie 6,5 %, automobile 3 %, pharmacie 1 %.
- **En 2001**, Danzas France affiche un CA de 1 045 M€ (+10,3 %) dont 44,7 % pour Eurocargo (+15,3 %), 39,8 % pour Intercontinental (+6,4 %) et 15,5 % pour Solutions (+7,3 %), soit 162 M€. Dans l'activité Solutions, outre la consolidation de l'existant, Danzas France entend mettre l'accent sur des marchés comme ceux de l'automobile ou de la pharmacie.

# GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE

-----

## HISTORIQUE

- En 1974, Norbert Dentressangle entre dans l'entreprise familiale, spécialisée dans les primeurs, créée par Georges Dentressangle. Elle affiche alors un CA de 25 MF ; développement des transports internationaux. En 1978, création d'une filiale à Londres. En 1979, naissance de la société Norbert Dentressangle. En 1984, démarrage de l'activité entreposage. En 1988, début d'une forte politique de croissance externe, création du groupe Norbert Dentressangle, le CA passe de 115,86 M€ en 1989 à 246,21 M€ en 1992. En 1993, organisation par métiers : produits conditionnés (71 %), produits vrac (17,1 %), produit volumineux (8,7 %) et produits sous température dirigée ; la logistique atteint 12 % et sera organisée en branche en 1995. En 1994, 54 % de l'activité s'effectue à l'international, dont 34 % avec la seule Grande-Bretagne ; entrée en Bourse du groupe.
- **L'activité en 1996.** CA : 424,57 M€. Produits conditionnés, lots complets : 244,99 M€. Groupage-distribution : 48,33 M€. Produits vrac, lots complets : 76,22 M€. Transport combiné : 3,98 M€. Location avec conducteurs : 31,56 M€. Entreposage : 31,4 M€. Logistique dédiée : 29,42 M€.
- **En 1997, tournant vers la logistique.** Principaux rachats : en 1997 les Français Confluent, (15,24 M€ de CA, 150 000 m<sup>2</sup>) et UTL (76,22 M€ de CA) ; en 1999 l'Italien Soluzione Logistica (45,73 M€ de CA), spécialisée dans le textile ; le Néerlandais Van Mierlo (25 M€ de CA, 100 000 m<sup>2</sup>) en 2002.
- **Principaux contrats logistiques.** En 1998, plate-forme européenne (Lyon) de 30 000 m<sup>2</sup>, dédiée au fabricant de jouets Mattei. En 2000 : contrat de 5 ans avec Ikea pour l'exploitation du site de Metz (105 000 m<sup>2</sup>), pour une partie de l'approvisionnement des magasins Ikea d'Europe du sud ; plate-forme de 95 000 m<sup>2</sup> pour la logistique textile de Carrefour ; 60 000 m<sup>2</sup> pour la desserte des magasins d'Ikea en Grande-Bretagne. En 2001, entrepôt en République tchèque pour un client de la grande distribution. En 2002, contrat avec Ikea aux Pays-Bas (80 000 m<sup>2</sup>) pour une partie de l'approvisionnement du Benelux.
- **Acquisitions transport :** le Français Seroul, et l'Allemand Thiers, spécialistes de produits pulvérulents, en 1998 ; le Français Savam, spécialiste du transport volumineux, en 2001.

## LE GROUPE AUJOURD'HUI

- **En 2000,** le groupe affiche un CA de 838 M€ dont 22,7 % sont réalisés par les filiales européennes du groupe. Implantations hors Hexagone par ordre décroissant du CA : Grande-Bretagne, Espagne, Italie, Allemagne, Belgique, Portugal, République Tchèque, Hongrie, Pologne et Roumanie. Surface d'entreposage : 1 200 000 m<sup>2</sup> ; parc de véhicules moteurs : 4 500 ; effectifs : 9 600 personnes. Principaux dirigeants : Norbert Dentressangle, président du conseil de surveillance ; Jean-Claude Michel, président du directoire. Actionnariat : famille Dentressangle 70 %.
- **Cinq branches.** General Cargo, transport de produits conditionnés : 294,7 M€, 35,2 % du CA. Produits conditionnés Logistique : 247,7 M€, 29,6 % du CA. Produits conditionnés

Grande-Bretagne : 69,2 M€, 8,2 % du CA. Produits vrac, transports et logistique : 183,8 M€, 22 % du CA. Produits sous température dirigée : 42,7 M€, 5 % du CA.

- **Portefeuille client** : Chimie et pétrochimie 15,77 %, grande distribution 15,75 %, produits de grande consommation non alimentaire 12,66 %, produits de grande consommation alimentaire 10 %, automobile 6,96 %, papier carton 5,77 %, textile 4,37 %, produits pour l'industrie 3,28 %, emballage hors carton 2,90 %, Sidérurgie métallurgie 2,57 %, secteur public 0,15 %, divers 14,74 %.
- **En 2001**, le CA est de 972 M€, dont 693 M€ pour le transport et 279 M€ pour la logistique, soit 29 % du CA total.

## LOGISTIQUE

- **En 2000**, la branche produits conditionnés logistiques, dirigée par François Bertreau, affiche un CA de 247,7 M€, soit une progression de 24,2 % par rapport à 1999. Elle s'appuie sur 52 sites en France, en Italie (9 sites), en Hongrie (1 site) et en Pologne (1 site). La branche Produits conditionnés Grande-Bretagne dispose également d'une activité logistique (100 000 m<sup>2</sup>). Enfin, la branche produits vrac dispose de 130 silos de stockage ; dans ce cadre, elle intervient aussi sur le site industriel de ses clients.
- **Marchés** : agroalimentaire, boissons alcoolisées, chimie, cosmétiques, électronique/high tech, équipement de la maison, produits de grande consommation, produits de luxe, textile, vins et spiritueux. **Répartition de la clientèle** : 50 % grande distribution, 25 % produits de grande consommation, 25 % industrie. **Destination des flux** : 50 % GMS, 50 % sites industriels.
- **ND Logistics**. En janvier 2002 les activités logistiques sont regroupées sous la dénomination ND Logistics. Son CA en 2001 est de 279 M€ (+ 12,5 %), dont environ 10 % de transport généré par la logistique. La répartition de la clientèle est la même qu'en 2000. En 2001, création d'un site en République tchèque ; en janvier 2002, le groupe prend le contrôle du Néerlandais Van Mierlo (25 M€ de CA) qui renforce son expertise dans les produits high tech et grande consommation. Selon le nouveau "business plan" à trois ans, la logistique devrait atteindre 35 % du CA.
- **Stratégie**. Dans la logistique, la politique de Norbert Dentressangle consiste à rechercher un développement européen dans des marchés et avec des clients déjà existants comme avec Ikea dans le mobilier, Mattei dans le jouet, ou encore dans le textile. La branche transport de produits conditionnés dispose également d'une activité logistique lorsqu'elle est très liée au transport, par exemple dans l'automobile. Structuré autour des deux métiers, le groupe développe une offre globale transport et logistique, dans laquelle le client choisit ce qui lui convient.

## EXEL plc

-----

Exel plc, né de la fusion en mai 2000 entre NFC et Ocean Group, regroupe les activités de MSAS Global Logistics (Ocean Group) et d'Exel Logistics.

### NFC - EXEL LOGISTICS

- NFC (National Freight Corporation) était le plus important groupe de transport britannique. Créé en 1968 pour regrouper les participations publiques détenues dans les entreprises de TRM, la société est privatisée en 1982, prend la dénomination de NFC plc et entre en bourse en 1989. Son CA en 1989 est de 2 122,4 M€ dont 68,4 % au Royaume-Uni et en Irlande, 29,5 % aux États-Unis et 0,2% en Europe continentale. Transport : 33,7 % ; logistique : 22,7 %, déménagement : 35,8 %. Dans le transport, NFC dispose d'une activité de location de véhicules industriels (BRS) et de messagerie express (Lynx). Exel Logistics est une marque créée en 1989 afin de coiffer les activités logistiques. Dans le déménagement, NFC est le premier opérateur mondial, présent dans plusieurs continents.
- **En 1993**, NFC affiche un CA d'environ 2 591,63 M€, dont 50 % en Grande-Bretagne, 37 % en Amérique du Nord, 9 % en Europe continentale et 4 % dans le reste du monde. Logistique (Exel Logistics) : 37,5 % du CA ; déménagement (Pickfords Allied) : 35,9 % ; location (BRS) : 21,6 % ; messagerie (Lynx) : 3,88 %. NFC, qui a racheté 17 sociétés en Europe entre 1989 et 1994 arrête sa croissance externe et commence à se restructurer. En 1993, vente de l'activité anglaise de gestion des déchets, en 1994 regroupement d'Exel Logistics et de BRS (présent uniquement en UK) au sein d'une même entité, baptisée division transport et logistique.
- **En 1997**, NFC affiche un CA de 3 677,1 M€ dont 31 % dans le déménagement, 17 % dans la logistique États-Unis-Asie et 52 % dans la logistique Europe. NFC se sépare de Lynx, racheté par ses cadres, et de BRS. Fin 1999, l'activité déménagement est vendue à un groupe américain. En 1998, Exel Logistics annonce un CA de 2 635,84 M€, dont 13,25 % pour l'Amérique (États-Unis, Canada, Mexique) et l'Asie Pacifique (Hong Kong), le reste est réalisé en Europe.

### OCEAN GROUP

- **En 1992**, Ocean Group, coté à la bourse de Londres depuis 1965, affiche un CA de 1 981,84 M€ dont l'essentiel se réalise dans le maritime (métier d'origine) et l'affrètement aérien sous la marque MSAS Cargo International. Mac Gregor Cory, qui regroupe les activités logistiques, affiche un CA de 152,45 M€, avec, sur le continent une présence en Hollande, en Allemagne, en France, et surtout en Espagne, via le rachat en 1991 du distributeur Serralta (10 sites). Le groupe dispose également d'une division "environmental services".
- **En 1998**, Ocean Group, qui affiche un CA de 2 022,54 M€, crée MSAS Global Logistics afin de regrouper l'ensemble de ses activités transport et logistiques. Son CA est de 1 834,57 M€, dont 51,9 % en Europe, 25,9 % en Amérique et Pacifique et 22,2 % en Asie. La logistique représente 19,9 % du CA, le reste se réalisant dans le transport international, en majorité dans la commission de transport aérien. Sur le continent, l'activité logistique est particulièrement développée en Espagne et au Portugal et aux Pays-Bas, où le groupe a racheté Intexo en 1997.



## EXEL plc

- **En 2000**, Exel plc, qui annonce un CA cumulé de 7 012,2 M€, est présent dans 120 pays, dispose de 1 300 sites et de 1 100 entrepôts pour une surface d'entreposage de 5 350 000 m<sup>2</sup>. Ses effectifs sont de 55 000 personnes et sa flotte de 14 200 véhicules. Le groupe réalise 51 % de son CA en Europe, 35 % aux Amériques et 14 % en Asie/Pacifique. Secteurs économiques : haute technologie 27 % du CA, biens de consommation 21 %, grande distribution 21 %, chimie 7 %, santé : 4 %, autres 18 %.
- **En 2001**, Exel a réalisé 98 % de son CA dans la logistique, au sens large du terme, dont 48 % dans le fret international et 52 % dans la logistique, soit plus de 3 600 M€. Cette dernière activité est réalisée pour 36 % sur le continent américain, pour 32 % au Royaume-Uni et en Irlande, pour 20 % en Europe continentale et pour 3 % en Asie.
- En 2001, Exel a réalisé 69 % de son CA logistique (au sens strict) en Europe, soit environ 2 500 M€, dont plus de 1 800 M€ au Royaume-Uni. Outre la Hollande, les principaux pays du continent dans lesquels Exel développe une activité logistique sont l'Allemagne (CA logistique : 194,37 M€), l'Espagne (CA logistique : 40 M€), la France (CA logistique : 70,13 M€) et le Portugal.

## EXEL FRANCE

- **Exel Logistics** s'implante en France en 1989, en créant un entrepôt dédié à Mark & Spencer, puis, de 1991 à 1994, construit un réseau de messagerie frigo en rachetant 9 entreprises régionales. Ce choix de développement dans un marché qui, déjà encombré, se rétrécit (massification des flux via les plates-formes GMS) génère des difficultés structurelles. En 1999, la logistique, inexistante dans le froid, représente seulement 33,54 M€ sur un CA global de 175,32 M€. En 2000, Exel France cède le réseau de messagerie à ses cadres sous forme d'un rachat d'entreprise par les salariés (RES).
- **Ocean Group** s'implante en France dans la logistique via sa division Mac Gregor Cory par la création en 1992 d'un entrepôt à Troyes, qui sera fermé en 1996, et en 1993 par le rachat d'une PME lyonnaise, Lafont (10,67 M€ de CA). Le groupe se développe également dans l'Hexagone dans le fret aérien, via sa filiale Cargo International. En 1998, Lafont logistique affiche un CA logistique de 18,9 M€, sur un CA global de 33,39 M€.
- **En 2000**, suite à la fusion, Exel France est structuré en deux divisions : logistique et fret international. Son CA est de 132,02 M€, dont 70,13 M€ pour la logistique qui s'appuie sur 30 entrepôts et 270 000 m<sup>2</sup>. Activités logistiques : 88 % pour le stockage, magasinage et préparation de commandes, 11,5 % pour le transport, 0,5 % pour le copaking. Marchés : produits de grande consommation 66 %, textile 10 %, automobile 5 %, pharmacie 5 %, électronique/high tech 5 %, cosmétiques 2 %, équipement de la maison 2 %. Destination des flux : 70 % pour la GMS et 30 % pour les sites industriels.

## FM LOGISTIC

-----

### HISTORIQUE

- Issue de l'association de Claude et Edmond Faure avec Jean-Marie Machet, l'entreprise de transport Faure et Machet (FM) est créée en 1967. En 1976, elle installe son siège social à Phalsbourg (Moselle). Elle démarre son activité logistique en 1982 par la création de la plate-forme logistique de Brumath (Strasbourg) pour l'industriel Mars. En 1983, la PME affiche alors un CA de 9,15 M€, dont 6,6 % dans l'entreposage et le reste dans le transport. En 1986, c'est la création d'une plate-forme à Metz. Le développement dans la logistique se poursuit par croissance interne, à travers la création de nouvelles plates-formes dans l'Hexagone.
- **En 1992**, FM affiche un CA de 55,95 M€, dont 56,54 % dans le transport, 35,4 % dans l'entreposage et 8 % dans le conditionnement à façon. L'essentiel de sa clientèle est alors composé d'industriels travaillant pour la GMS. En 1993, le prestataire démarre une activité dans le froid à Arras (55 000 m<sup>3</sup> de surgelés) et crée FM Overseas (entrepôts sous douane et agent en douane en Europe Centrale et de l'Est). En 1995, c'est le démarrage de l'activité comanufacturing.
- **Implantations à l'Est.** En 1994, FM ouvre un siège et un entrepôt à Moscou. En 1995 : création d'une plate-forme près de Varsovie et l'ouverture d'un second entrepôt à Moscou. En 1996 : ouverture d'un entrepôt en Allemagne et en République tchèque (Prague). En 1997, ouverture d'un site en Ukraine (Kiev), extension de la plate-forme existante en Pologne et création d'une nouvelle plate-forme. En 1998 : création d'une plate-forme à Moscou. En 1999 : ouverture d'une troisième plate-forme en Pologne et d'un site en Slovaquie.
- **En 1998**, FM rend public son développement en Europe de l'Est et prend le nom de **FM Logistic**. Son CA 1997/98 est de 175,32 M€, contre 86,9 M€ en 1994, dont plus de 45,73 M€ sont réalisés à l'Est. Au total, le groupe dispose de 20 plates-formes logistiques. L'entreposage représente 44 % du CA, le transport 33 % et le copacking/comanufacturing 22,4 %. Marchés : 90 % dans les produits de grande consommation, 40 % dans l'agroalimentaire, 30 % dans l'électronique/high tech, 10 % dans l'équipement de la maison, 6 % dans le froid, 2 % dans le textile, 8 % dans "autres".

### LE GROUPE AUJOURD'HUI

- **En 2000/01**, FM Logistic affiche un CA de 305,5 M€, est présent dans 7 pays, dispose de 25 sites pour 1 198 800 EPR (emplacements palettes racks), de 990 véhicules et emploie 5 720 personnes. L'entreposage représente 44 % du CA, le conditionnement (comanufacturing et copacking) 28 % et le transport 28 %. Marchés (chiffres 1999/2000) : 28 % dans l'agroalimentaire, 21,6 % dans les produits de grande consommation, 21,5 % dans l'électronique/high tech, 14,4 % dans la cosmétique et la parapharmacie, 7,4 % dans l'équipement de la maison, 7,1 % dans autres. La logistique du froid représente 14 % du CA. Destination des flux : 90 % vers la GMS.

- **France** CA : 234,47 M€, 14 plates-formes, EPR : 787 500, effectifs : 1 424. **Allemagne** CA : 0,02 MF M€, EPR : 12 000, effectifs : 72. **Pologne** CA : 32,81 M€, EPR : 241 807, effectifs : 1079. **Tchéquie** CA : 0,12 M€, EPR : 47 295, effectifs : 294. **Slovaquie** CA : 0,02 M€, EPR : 7 000, effectifs : 80. **Ukraine** CA : 0,01 M€, EPR : 10 000, effectifs : 111. **CEI** CA : 20,7 M€, EPR : 93 195, effectifs : 660.
- Groupe à capital familial, FM Logistic a pris contact avec divers opérateurs internationaux afin d'envisager de s'intégrer dans un ensemble plus vaste. En 2002, le prestataire annonce qu'il décide de rester indépendant et réorganise sa direction : Claude Faure, président du directoire de FM Logistic, devient président du conseil de gérance de FM Holding, Jacky Gervis et Jean-Christophe Machet assurent la coprésidence du directoire de FM Logistic.

# GEFCO

-----

## HISTORIQUE

- **1950-1970** Les Groupages Express de Franche-Comté (Gefco) sont créés en décembre 1949 par Peugeot, afin d'approvisionner son site de Sochaux depuis la région parisienne. Création de la première filiale Transauto en 1956, naissance de l'agence de voyage Gefco Agetour en 1968, acquisition du Fourgon Dauphinois en 1969 et de Collovray La Flèche Bleue en 1970. Gefco a commencé à se diversifier hors de l'automobile.
- **1970-1995** Acquisition des Transports Vandecasteele (Belgique) en 1971, de la SARL Air Gefco en 1975, de Soler Seguin et de l'activité marchandises de Banc messagerie à Toulouse. En 1978, apport des filiales transport de Citroën (Transport-Stur-Bellier) et création de Transauto-Stur. En 1979-1980, reprise des activités transports des filiales Chrysler Europe, peu après regroupées sous la marque Peugeot Talbot. Création de filiales Gefco en Grande-Bretagne et en Suisse (1981), en Espagne (1986), en Italie (1983) et au Portugal (1992). En 1995, Vandecasteele se transforme en Gefco Belgique-Hollande et les agences des filiales Soler Seguin et Fourgon Dauphinois portent désormais le nom de Gefco.
- **En 1996**, Gefco affiche un CA de 1 231,8 M€ dont 32 % est réalisé hors du groupe PSA. Toutefois, la situation est différente selon les deux grandes "directions" du groupe. La "direction voiture", travaillant pour le compte de PSA, réalise un CA de 518,33 M€, essentiellement dans le transport de voitures, dont 20 % à l'étranger. La "direction transport de marchandises" affiche un CA de 655,53 M€ dont seulement 44,4 % sont réalisés avec PSA. Avec 320,14 M€, dont 72,6 % hors PSA, le "fret terrestre européen" arrive en tête de l'activité de cette direction. Viennent ensuite les "flux industriels automobiles" (274,41 M€) et le "fret maritime et aérien" (50 M€). Pour 26,5 %, le CA de Gefco concerne l'international dont 18,7 % est réalisé par les filiales étrangères. Gefco est présent dans une dizaine de pays européens.
- **En 1999**, Gefco affiche un CA de 1753,16 M€, dont 64 % à l'international. Les sociétés françaises du groupe réalisent 72 % du CA, les filiales étrangères 28 %. Pour 36 % le CA est réalisé hors PSA. La distribution et préparation de voitures représentent 41 % du CA, la messagerie et le transport de lot 46 %, et la logistique et le fret maritime et aérien 13 %. En janvier 1999, **Louis Defline** est nommé **PDG**.
- **Alliance avec Kühne & Nagel.** En juillet 1999, Gefco rachète à Kühne & Nagel 60 % de sa filiale allemande KN Elan qui avait été créée en début d'année par Kühne & Nagel AG et Elan (filiale de DHL) et qui réalise plus de 304,9 M€ dans le groupage. En outre, Gefco et Kühne & Nagel rapprochent leurs activités en Belgique, en Italie, aux Pays-Bas, au Portugal, en Espagne et au Royaume-Uni, en mettant en place une nouvelle société, Gefco-KN, contrôlée majoritairement par Gefco.

## GEFCO AUJOURD'UI

- **En 2000**, Gefco annonce une nouvelle organisation structurée non par zones géographiques, mais par groupes de métiers : Network (messagerie et fret terrestre), Supply (logistique et fret maritime et aérien), Automotive (distribution et préparation de voitures).

- Gefco affiche un CA en 2000 de 2 329 M€, dont 40,1 % hors PSA, est présent dans 12 pays, dispose de 370 501 m<sup>2</sup> pour 50 sites et emploie 7 485 personnes. Network représente 52,12 % du CA, Automotive 35,37 % et Supply 12,1 %.
- **CA par pays.** Allemagne : 11,3 % ; Argentine : 1,1 % ; Benelux : 2,2 % ; Brésil : 0,26 % ; Espagne : 8,2 % ; France : 62,8 % ; Grande-Bretagne : 6,2 % ; Italie : 3,7 % ; Pologne : 0,3 % ; Portugal : 1,37 % ; Suisse : 0,4 % . Transauto-Sur (France) : 2 %.
- **En 2001**, Gefco affiche un CA de 2 600 M€, dont 52,8 % pour Network, 37,2 % pour Automotive et 11,2 % pour Supply. Pour 40 % le CA se réalise hors PSA, pour 65 % en France, pour 33 % en Europe hors France et pour 2 % hors Europe.

## LOGISTIQUE

- **En 2000**, sur un CA Supply de 282 M€, l'overseas représente 150 M€ (53,2 %) en progression de 38 % par rapport à 1999, et la logistique (hors transport généré par la logistique) 85 M€ (30,1 %), en progression de 32 %.
- **CA de Supply par pays.** France (Gefco +Transauto-stur) : 211 M€ soit 74,8 % ; Espagne : 32 M€ soit 11,3 % ; Argentine : 16 M€ soit 5,7 % ; Grande-Bretagne : 7 M€ soit 2,5 % ; Benelux : 7 M€ soit 2,5 % ; Italie : 6 M€ soit 2,1 % ; Portugal : 1 M€ soit 0,35 % ; Pologne : 1 M€ soit 0,35 % ; Brésil : 0,5 M€ soit 0,2 % . Hors Hexagone, l'activité logistique est particulièrement développée en Espagne, en Pologne et en Argentine.
- **En 2001**, le CA Supply est de 291 M€, dont 151 M€ pour l'overseas (51,9 %) et 140 M€ pour la logistique (48,1%), hors transport généré par la logistique.
- Dirigée par Jean-Marc Prigent, la division Supply est organisée en 3 unités. La première, qui représente environ 50 % du CA Supply, prend en charge l'activité overseas, dont environ 50 % sont liés à la logistique. La seconde, environ 40 % du CA, prend en charge la logistique, en intégrant l'ensemble des prestations nécessaires. La troisième, environ 10 % du CA, prend en charge un système de location et de gestion de bacs plastiques réutilisables (Gef-Box). Pour 50 %, l'activité logistique se réalise hors PSA, avec une clientèle composée à 50/50 automobile et hors automobile.

# GEODIS

\*\*\*\*\*

## HISTORIQUE

- **Jusqu'en 1995**, les filiales routières du groupe SNCF, notamment Calberson et Bourgey Montreuil, étaient organisées au sein de la Sceta. Simple holding financier, la Sceta devient, à la fin des années 1980, le cadre dans lequel le groupe SNCF entend organiser son réseau européen routier autour de trois activités : transport de lot, messagerie, stockage-distribution. Il prend le contrôle de trois messagers : l'Italien Züst Ambrosetti, de l'Espagnol Teisa et du Danois Samson. En 1995, la Sceta annonce la création de Geodis, holding regroupant les filiales de transport routier de marchandises.
- **En 1996**, Sceta devient minoritaire dans le capital de Geodis qui, en novembre, annonce sa structuration européenne en quatre branches : messagerie 52,4 % du CA, transport de lots 23,5 %, overseas 24,5 % et logistique. Cette dernière intègre l'activité de Tailleurs Industrie, dont Sceta avait pris 34 % en 1994, et dont Geodis prend à son tour le contrôle. L'activité logistique hors Hexagone est alors faible. Mais en octobre 1998, Geodis signe un important contrat avec IBM de reprises des activités logistiques en France (19 sites), Allemagne (8 sites) et en Italie (8 sites). En 1999, Geodis Logistics est renforcé par le rachat de l'Italien Borghi Transporti, du Néerlandais Vitesse et signe des contrats avec IBM Espagne et Thomson Multimédia.
- **En 1999**, Geodis Logistics affiche un CA de 634,5 M€, soit 20,2 % du CA global du groupe (3 146,55 M€). Si Geodis Logistics exploite plusieurs sites de distribution en Asie et en Amérique, l'essentiel de l'activité se réalise en Europe, à travers 140 entrepôts, représentant 2 000 000 m<sup>2</sup>. Marchés couverts : électronique/high tech 26 %, autre informatique/bureautique 34 %, produits de grande consommation 22 %, aéronautique 4 %, automobile 6 %, pharmacie et cosmétique 7 %.
- Présence européenne en 1999. *Geodis Logistics France* : 453,08 M€, 100 sites, 1 300 000 m<sup>2</sup>. *Geodis Logistics Vitesse* : couverture du Benelux et du Royaume-Uni ; CA : 79,27 M€ ; surface d'entreposage : 170 000 m<sup>2</sup> ; implantations : Pays-Bas (Breda, Venlo, Rotterdam), Royaume-Uni (Londres). *Geodis Logistics Germany* : couverture de l'Allemagne, la Pologne, l'Autriche, la Hongrie et la Suisse ; CA : 117,54 M€ ; surface d'entreposage : 180 000 m<sup>2</sup> ; implantations : Allemagne (Nieder Roden, Hamburg). *Geodis Logistics Borghi* : couverture de l'Italie et la Grèce ; CA : 61,74 M€ ; surface d'entreposage : 180 000 m<sup>2</sup> ; implantation : Italie (Basiano). *Geodis Logistics Iberia* : couverture de l'Espagne et du Portugal ; CA : 2,29 M€ ; surface d'entreposage : 45 000 m<sup>2</sup> ; implantation : Espagne (Madrid).

## LE GROUPE AUJOURD'HUI

- **En 2000**, le groupe annonce un CA de 3 400 M€, soit une progression de 8,9 %, mais le résultat d'exploitation recule de 64,5 % à 20,3 M€ et l'exercice se solde par une perte nette de 26,9 M€, après trois années consécutives de bénéfices. La logistique représente 23,2 % du CA, soit 792,73 M€ (483 M€ en France), la messagerie 42,4 %, la route 16 % et l'overseas 16,5 %.
- **En janvier 2001**, Pierre Blayau, l'ancien dirigeant de Moulinex, remplace Alain Poinssot à la direction du groupe depuis 1997. François Branche devient directeur général. Le groupe abandonne son découpage par métier (route, messagerie, overseas, logistique) au profit d'un

découpage par zones géographiques : Geodis France, Geodis Europe et Geodis Far East/Latin America. Une direction opérationnelle (Geodis BM) est toutefois maintenue pour l'ancienne activité route. Geodis France est organisée en 11 régions multimétiers (messagerie, logistique, commission de transport) ; 3 autres régions sont entièrement spécialisées en logistique et overseas. Par ailleurs deux grandes directions transversales sont mises en place : Geodis Réseaux (organisation du transport) et Geodis Solutions (grand compte) organisé autour de cinq "market lines" : automobile, produits de consommation courante et grande distribution, high tech, industrie et santé.

- Geodis se sépare d'activités non rentables : fermeture de United Carriers (UK), de certaines filiales d'Asie et d'Amérique Latine, cessions de Setcargo, de Borghi Trasporti (Italie) et d'Europacking. Geodis prend le contrôle de Pan European Transport, société irlandaise spécialisée dans la messagerie et le transport routier européen (10 M€ de CA), augmente sa participation de 49,9 % à 100 % dans le capital de Valendad, spécialiste de la gestion des déchets automobiles, et entre à hauteur de 15 % dans le capital du Sernam. En mars 2002, Geodis conclue une alliance stratégique avec l'Allemand Rhode & Liesfenfeld (403 M€ de CA), spécialiste de l'overseas (aérien et maritime) présent dans 34 pays. En mars 2002, Geodis passe un partenariat avec le réseau allemand de messagerie Elix European Logistik et entre à hauteur de 22 % dans son capital.

- **En 2001**, Geodis affiche un CA de 3 500 M€, dont 47,1 % à l'international, dispose de filiales dans plus de 40 pays, de 17 000 véhicules et de 3 000 000 m<sup>2</sup> de surface d'entreposage. Répartition de l'actionnariat : SNCF Participations 43,3 %, Salvepar 26,6 %, public 16,6 %, AGF Vie 8,5 %, FCP Geodis 4 %, actions propres 1 %.

## GROUPE GIRAUD

-----

### HISTORIQUE

- **En 1934**, Victor Giraud, négociant en vins à Athis-Mons, s'équipe des premières citernes à vin tractables par camions. En 1957, son fils, Léon Giraud, père de Michel Giraud, crée les Transports Léon Giraud qui deviennent 15 ans plus tard le n°1 en France, avec un parc de 100 citernes alimentaires. En 1974, au décès de Léon Giraud, Michel Giraud et Alain Fauqueur prennent la direction de l'affaire familiale qui affiche un CA de 3,5 M€. De 1983 à 1991, la politique de croissance externe dans le transport se traduit par le rachat de 59 entreprises. En 1991, le CA atteint 320,14 M€, ouverture du capital : 74 % famille Giraud, 26 % investisseurs institutionnels. En 1993, démarrage de l'activité logistique. En 1994, organisation par métier (division-produits).
- **Activités en 1995**. Le CA est de 396,37 M€, dont 268,92 M€ dans les marchandises générales, 45,43 M€ dans le vrac liquide, 46,04 M€ dans le vrac solide, 37,5 M€ dans le grand volume et 21,34 M€ dans la logistique. Plus de 50 % du CA est réalisé en international, contre 20 % en 1990. Implantations hors Hexagone : Espagne, Grande-Bretagne, Benelux, Allemagne et Italie.
- **1997** : tournant vers la logistique. Rachats en 1997 : Lotra (9,91 M€ de CA) et Maublanc (1,83 M€ de CA) en France. En 1998 : les Français Challenge Logistique (8,69 M€ de CA), Stock Inter (32,01 M€ de CA) et TBM Logistique (15,24 M€ de CA) ; en 1999 Durousseaud (15,24 M€ de CA dans le conditionnement à façon), implanté en France et en Pologne ; l'Italien Covarelli (9,15 M€ de CA), stockage-distribution des produits de grande consommation. En 1999, Giraud renforce son activité groupage en reprenant la société belge Gillemot (33,54 M€ de CA 98).
- **Activités en 1999**. Le CA atteint 676,87 M€, dont 51 % dans le transport de marchandises générales, 16 % dans le transport spécialisé et 33 % dans la logistique, soit 224,1 M€, dont 52 % dans la logistique de services et 48 % dans la logistique de flux. Pour 50 % le CA est réalisé à l'international. Hors hexagone, le groupe est présent dans 13 pays européens et ses filiales à l'étranger contribuent pour moitié au CA réalisé à l'international. L'Espagne représente 14 % du CA global, le Royaume-Uni 10 %, l'Allemagne 7,5 %, le Benelux 7,5 % et l'Italie 7 %.

### GIRAUD INTERNATIONAL ET GIRAUD LOGISTICS

- **En 2000**, le groupe réalise un CA de 880 M€, dont 54 % à l'international. Le CA export des filiales françaises est de 171 M€, celui réalisé par les filiales non françaises est de 233 M€.
- **En 2001**, le groupe annonce sa réorganisation en deux entités juridiquement distinctes et adopte une nouvelle structure juridique en passant d'une SA à Conseil d'Administration à une SA à Directoire et Conseil de Surveillance. Dédié au transport, Giraud International est détenu à 76 % par les familles Giraud-Fauqueur et à 24 % par des investisseurs, avec Michel Giraud comme président du conseil de surveillance et Philippe Limbourg, président du directoire. Dédié à la logistique, Giraud Logistics, détenu à 80 % par les familles Giraud-Fauqueur et à 20 % par des investisseurs, avec Michel Giraud, président du conseil de surveillance, Alain Fauqueur, président du directoire et José-Luis Arroqui, directeur général.



- Giraud International, qui affiche un CA en 2000 de 573 M€, est organisé en trois divisions : general cargo, vrac liquide et vrac solide. Elle emploie 4 900 personnes et dispose d'un parc moteurs de 3 279 véhicules, dont 2 988 tracteurs et 291 porteurs. Fin 2000, le groupe cède son activité " citernes pulvérulents " (environ 22,87 M€ de CA) à la filiale française du hollandais Harry Vos. En juillet 2001, EBT Trans prend le contrôle de Giraud Vrac Liquide et ouvre son capital à hauteur de 27 % à Giraud International. Avec un parc de 1 800 moteurs et de 220 citernes, présent sur 28 sites (France, Belgique, Espagne, Luxembourg), EB Trans réalise un CA de 534 M€ dans le transport de matières dangereuses (gaz, chimie et pétrole). En avril 2002, Giraud International prend le contrôle de l'Espagnol Caballol (4,5 M€ de CA) et crée Giraud Vrac Solide (28 M€ de CA, 400 véhicules) en fusionnant Bariau Normandie et Leclerc.
- En 2001, Giraud International emploie 4 200 personnes, compte un parc de 3 100 moteurs et 3 700 semi-remorques. Son réseau est constitué de 62 sites implantés dans 13 pays d'Europe. Son CA est de 587 M€.

## GIRAUD LOGISTICS

- En 2000, Giraud Logistics a réalisé un CA de 187 M€, est présent dans 6 pays européens, emploie 2 205 personnes et dispose de 55 entrepôts représentant 980 000 m<sup>2</sup>. La société est structurée autour de 5 métiers : e-logistique, stockage-distribution, santé, conditionnement et overseas. Elle développe des compétences particulières dans l'automobile, la pharmacie, le high tech, le bricolage et l'industrie cosmétique. Le stockage-magasinage représente 12 % du CA, le transport 40 %, la gestion de stocks 7 %, la préparation de commandes 25 %, le comanufacturing 3 %, le copacking 5 %, l'installation sur site 2 %, le SAV 1 %, les matières dangereuses 1 %, le froid 4 %.
- Marchés : automobile 12 %, emballage papier 12 %, agroalimentaire 10 %, industrie lourde 10 %, grande consommation 10 %, pétroles et dérivés 8 %, pharmacie 8 %, chimie 7 %, électronique/technologie 5 %, cosmétique 4 %, produits de luxe 3 %, textile 3 %, équipement maison 3 %, autres 5 %. Destination des flux : GMS 20 %, sites industriels 80 %.
- France : CA 157,17 M€, 35 sites, 742 000 m<sup>2</sup>. Italie : 8 sites, 55 000 m<sup>2</sup>. Espagne : 6 sites 81 000 m<sup>2</sup>. Hongrie : 1 site, 15 000 m<sup>2</sup>. Royaume-Uni : 1 site, 6 500 m<sup>2</sup>. Pologne : 4 sites, 80 500 m<sup>2</sup>.
- Rachats 2001. Espagne : Logex (3,8 M€ de CA), implanté à Pampelune et à Barcelone, spécialiste de la logistique automobile sur site client. Italie : deux sociétés centrées sur la logistique et la distribution des produits alimentaires secs, Ima (10,6 M€), présente à Fossano, Turin et Verone, avec 28 000 m<sup>2</sup>, Dima (2,5 M€ de CA), présente à Rome avec 8 000 m<sup>2</sup>.
- En 2001, Giraud Logistics affiche un CA de 237 M€ réalisé dans la logistique industrielle, de distribution, le conditionnement et la logistique de santé. La société emploie 3 496 personnes et dispose de 972 540 m<sup>2</sup> d'entrepôt répartis de la façon suivante : Espagne 49 540 m<sup>2</sup> sur 7 sites, France 710 493 m<sup>2</sup> sur 35 sites, Hongrie 23 000 m<sup>2</sup> sur 2 sites, Italie 70 850 m<sup>2</sup> sur 8 sites, Pologne 75 900 m<sup>2</sup> sur 4 sites.

## HAYS LOGISTICS EUROPE – HAYS plc

-----

En mars 2003, le groupe Hays plc a annoncé son intention de se concentrer sur ses activités "personnel" (interim, recrutement, formation), qui représente 44 % de son chiffre d'affaires et de céder ses divisions "commercial" (facturation, centres d'appel, archivage), logistique (Hays Logistics) et "mail & express".

### HISTORIQUE

- **1994** : création de Hays Logistics Europe. Déjà présent dans la logistique au Royaume-Uni, le groupe britannique Hays plc s'implante sur le continent par le rachat du français Fril en 1992, qui devient Hays Fril. En 1993, Hays devient majoritaire dans l'entreprise allemande Mordhorst. En 1994, le groupe rassemble ces trois activités au sein d'une seule entité, Hays Europe. Hays plc affiche alors un CA de 808 M€, dont 53 % dans le transport et la logistique, 29 % dans les services (express, colisage, archivage) et 18 % dans les ressources humaines.
- **Développement sur le continent.** En 1997, lors du rachat du Français FDS et de sa fusion avec Hays Fril, les activités de Hays Logistics Europe, sont structurées autour de trois zones : Royaume-Uni, Europe du nord, avec des implantations au Benelux, en Allemagne (où il rachète Daufenbach la même année), mais également une présence en Pologne et en République tchèque, et l'Europe du sud (France). Le groupe va poursuivre son développement sur le continent, par croissance interne et externe, avec en 1998, le rachat du prestataire logistique italien Sodibelco (41,16 M€ de CA), en 1999 le rachat en France de Centrex, spécialisé dans le "call center" et la création de Hays DX (express) à partir des rachats de Colirail de France-Partner, enfin l'ouverture d'un site en Pologne. En 2000, Hays Logistics signe de nombreux contrats, représentant 30 nouveaux clients, rachète Argon group en France et passe une alliance avec i2 Technologies. En 2001, prise en charge en Espagne de 2 sites pour Carrefour ; Danone en Pologne, Carrefour en Grèce... Début 2002, Hays Logistics signe de nouveaux contrats : avec CGE Distribution, filiale du groupe Sonepar et avec France Telecom terminaux (France Télécom) en France, avec Daikin, spécialiste mondial de la climatisation, en Espagne.
- **Une structuration européenne.** En octobre 2000, Hays Logistics annonce une organisation européenne, non plus par pays, mais autour de quatre "business sectors" : Automobile et Industrie, Grande consommation (produits manufacturés, commercialisés dans la grande distribution ou dans des circuits spécialisés), Distribution (grande distribution) et Télécom et Technologies. Par ailleurs, Hays crée « Fourth Party Solutions », une structure dédiée à la gestion des solutions supply chain complexes qui s'appuie sur Hays DSIA, filiale systèmes d'information de Hays Logistics, renforcée par le rachat de Argon et l'alliance passée avec i2 Technologies.

### LE GROUPE AUJOURD'HUI

#### HAYS plc

- Coté à la bourse de Londres depuis 1989, présent dans 20 pays et employant 27 000 personnes, Hays plc affiche un CA 2000/01 de 4 000 M€ qui se réalise, pour 66,4 % au Royaume-Uni, pour 29,5 % en Europe Continentale et pour 4 % dans le reste du monde. Dirigeant : Bob Lawson, Chairman.

- Hays est centré sur trois domaines de services aux entreprises : management de la supply chain, 1 500 M€ soit 37 % du CA ; gestion des ressources humaines (intérim, mise en œuvre et pilotage de la supply chain), 1 700 M€, soit 40 % du CA ; gestion de la relation client (service express de distribution de documents et de colis, centre d'appels, facturation, et.), 800 M€ soit 19 % du CA.

## HAYS LOGISTICS EUROPE

- Présent dans huit pays, Hays Logistics Europe affiche un CA 2000/2001 de 1 500 M€, emploie 15 000 personnes sur plus de 190 sites représentant une surface de près de 3 000 000 m<sup>2</sup>. La distribution représente 43 % du CA, la grande consommation 33 %, l'automobile 16 % et la haute technologie 8 %. Xavier Urbain est, en tant qu'Executive Director, en charge de Hays Logistics en Europe continentale.
- Hays Argon développe une activité de conseil pour l'optimisation de la supply chain. La filiale, dont le siège est à Paris, est implantée en Belgique et dispose d'une capacité d'intervention en Espagne et en Italie. Hays DSIA est une entité de Hays Logistics, spécialisée dans les systèmes d'information dédiés à la supply chain.
- Royaume-Uni : 670 M€ de CA, 7 000 personnes, 60 sites, 800 000 m<sup>2</sup>. France (Hays Logistique + Hays DSIA + Hays Argon) : 445 M€ de CA, 5 000 personnes, 70 sites, 1 000 000 m<sup>2</sup>. Italie : 150 M€ de CA, 800 personnes, 8 sites, 450 000 m<sup>2</sup>. Allemagne : 145 M€ de CA, 1 000 personnes, 22 sites, 250 000 m<sup>2</sup>. Benelux : 92 M€ de CA, 1 000 personnes, 10 sites, 330 000 m<sup>2</sup>. Espagne : 25 M€ de CA, 700 personnes, 6 sites, 140 000 m<sup>2</sup>. Pologne : 3 M€ de CA, 170 personnes, 2 sites, 28 000 m<sup>2</sup>. Grèce : 4 sites, 650 personnes.

## HAYS LOGISTIQUE FRANCE

- **1992** : rachat de Fril. Construite à la fin des années 1980 à partir de deux PME et s'appuyant sur un progiciel performant de gestion de l'ultra-frais, Fril s'est d'abord développée dans ce marché, auprès d'industriels et de distributeurs, puis se diversifie vers les produits alimentaires frais et "secs", à fortes contraintes logistiques. En 1995, elle prend le contrôle des transports Jarlaud. En 1997, Hays Fril réalise un CA de 150 M€, dont 35 % en température ambiante.
- **1997** : rachat de FDS. Fondé, sous forme de GIE, en 1983 par des opérateurs régionaux, FDS (France Distribution System) intègre en 1988 le groupe Scac/Bolloré puis est racheté en 1993, par le groupe australien Mayne-Nickless. Durant toute cette période, FDS est l'un des principaux prestataires français et le leader dans la logistique des produits destinés à la GMS. En 1997, FDS affiche un CA de 167,7 M€.
- Création de Hays Logistique, par la fusion des deux sociétés. Xavier Urbain, ex-directeur de FDS, prend la direction du nouvel ensemble qui, en 1998, annonce un CA de 335,39 M€ pour 65 entrepôts et 900 000 m<sup>2</sup>. La gestion de stock et la préparation de commande représente 55 % du CA, la distribution physique 30 % et le comanufacturing/copacking 7 %. Les flux en direction de la GMS sont fortement dominants, les produits frais représentent 29 % de l'activité, les produits de grande consommation 27 %, mais l'automobile seulement 3 % et l'électronique/high tech 5 %.

- **En 2000/01**, Hays Logistique affiche un CA de 445 M€, dispose de 70 entrepôts, pour une surface de 1 000 000 m<sup>2</sup> et emploie 4 800 personnes. Le CA représente l'ensemble de l'activité supply chain du groupe en France : Hays Logistique, Hays DSIA et Hays Argon. Hays ne fournit pas la part de l'activité dans l'Hexagone selon ses différents "business sectors". Toutefois l'activité dans la logistique de distribution et dans celle des biens de grande consommation reste largement dominante.

## HEPPNER

-----

### HISTORIQUE

- **En 1925**, Jean et Nicolas Schmitt rachètent Jules Heppner successeurs, entreprise strasbourgeoise de transport, dont l'activité porte essentiellement sur les transports locaux et le déménagement. C'est elle qui va donner naissance au Groupe Heppner, dont Jean Schmitt est le PDG et qui est contrôlé à 100 % par la famille Schmitt.
- Heppner ouvre son premier bureau en Allemagne en 1931, mais c'est à partir des années 1960 que l'entreprise se spécialise dans les échanges franco-allemands, à travers des activités de groupage et de messagerie. Des filiales, au nombre de 8 aujourd'hui, et des alliances avec des partenaires exclusifs, leaders dans leur région, sont mises en place. Durant les années 1965/75, Heppner commence à constituer, à travers des alliances, un réseau européen de messagerie qui compte aujourd'hui 29 partenaires.
- **En 1975**, Heppner commence à développer une activité entreposage. Durant les années 1980, la société renforce son réseau dans l'Hexagone, notamment par le rachat de Lesage et de Lambert et Valette (région parisienne).
- **En 1990**, Heppner adhère au réseau mondial aérien et maritime Hellmann Worldwide Logistics, couvrant 118 pays à travers 335 bureaux implantés dans le monde. En 1995, la société développe des liaisons régulières avec les pays d'Europe Centrale et Orientale et met en place Heppner Peco. En 1998, le groupe ouvre des délégations commerciales en Asie et aux États-Unis et crée Heppner Overseas.
- **En 1996**, Heppner affiche un CA de 228,06 M€, dont 77,1 % dans la messagerie, 8,7 % dans le lot et 14,2 % dans la logistique. L'international représente 35,2 % du CA, dont 6,6 % en overseas.
- Heppner participe au lancement du réseau monocolis DDP France, qui sera racheté par La Poste en 2000. En 1999, le groupe devient partenaire exclusif pour la France du réseau européen de messagerie SystemPlus. En 2000, il renforce son activité messagerie en Europe du sud, en passant des alliances avec l'Italien Fercam et l'Espagnol Ochoa.

### LE GROUPE AUJOURD'HUI

- **En 2000**, Heppner affiche un CA de 301,85 M€ dont 32,7 % dans la messagerie Europe, 26,5 % dans la messagerie France, 0,15 % dans le monocolis, 14,9 % dans la logistique, 13 % dans l'international et 12,2 % dans l'affrètement national. L'activité DPD cédée à La Poste et non incluse dans l'exercice, représentait en 1999 un CA de 27,29 M€.
- Le CA logistique en 2000 d'Heppner, inclus le transport généré par la logistique, est de 45 M€ dont 60 % sont réalisés dans le stockage-magasinage, 28 % dans le transport, 3 % dans la gestion de stocks, 2,5 % dans la préparation de commande et 6,5 % dans le comanufacturing. La division logistique, dirigée par Gérard Morvan, dispose de 22 entrepôts dans l'Hexagone pour une surface d'entreposage de 200 000 m<sup>2</sup>.

- Principaux marchés logistiques : 5 % dans l'automobile, 25 % dans la chimie, 35 % dans l'électronique/high tech, 30 % dans les produits de grande consommation, et 5 % dans les vins et spiritueux. Destination des flux : 35 % sites industriels, 65 % GMS, surtout les grandes surfaces spécialisées.
- Heppner Logistique vise essentiellement une clientèle d'industriels, en mettant l'accent sur les prestations à forte valeur ajoutée. Par exemple, en s'appuyant sur des prestations réalisées pour Alcatel Business Systems, sur la "Reverse Logistics" (logistique des retours) dans laquelle le prestataire intervient pour le compte de ses clients dans le traitement des produits défectueux.
- En 2001, Heppner affiche un CA de 306,3 M€ dont 30 % dans l'international terrestre, 27 % dans la messagerie nationale, 16 % dans l'affrètement national, 15 % dans la logistique et 12 % dans l'overseas.

# MORY GROUP

-----

## HISTORIQUE

- **Créée en 1804**, Mory est l'une des plus anciennes entreprises françaises de transport. À partir de 1900, elle se spécialise dans le négoce de charbon et de produits pétroliers, tout en achetant des transporteurs. Elle s'implante en Afrique et, après 1945, elle développe ses activités de commissionnaire de transport.
- La création de Mory SA en 1956, inaugure une politique systématique de rachat d'entreprises de transport ; notamment, en 1979, d'Helmingier, qui permettra la mise en place d'un premier réseau national de messagerie. Cette dynamique, en lien avec d'autres prises de participations, débouche sur la création de Mory TNT. En 1986, la société se transforme en holding. Elle poursuit sa croissance externe, se diversifie vers la logistique avec la création de Mory Logidis, mais renforce également son activité overseas, avec l'acquisition aux États-Unis d'Oceanair International Freight. En 1987, Mory cède Mory Combustibles et, en 1988, se réorganise en trois secteurs : réseau terrestre, overseas et multimodal. Mais en 1989, c'est la cession des sociétés overseas et de TMF (Transports Terrestres, Maritimes).
- **En 1990**, Mory intègre Novalliance, le groupe d'Alain Mallart, qui, en 1991, se structure autour de trois pôles : Mory pour la messagerie, Transalliance pour le transport de lot et Stockalliance pour la logistique. Les filiales africaines et les activités overseas de Mory sont vendues à Saga, Mory Logidis est intégrée à Stockalliance et d'autres sociétés, dont entre autres TLO et Transalliance. Fin 1995, l'ensemble Novalliance (6 700 MF de CA) passe sous le contrôle du CDR, chargé de liquider les créances douteuses du Crédit Lyonnais.
- **En 1996**, Alain Bréau est nommé PDG de Mory avec mission de redresser la firme. Devenu Mory Team, Mory est mis en vente par le CDR. En 1999, Mory Team est repris, Natwest Equity Partners (41,8 % du capital) et Barclays Private Equity France (37,8 %), soutenant le projet proposé par le management et le personnel, le premier contrôlant 15 % du capital et le second 5,5 %.
- **En 1999**, Mory affiche un CA de 3 600 MF. La messagerie nationale représente 320 M€ (60 %), les Transports Europe 76 M€ (13 %), le transport de lot 76 M€ (13 %), la logistique 54 M€ (10 %) et l'overseas 23 M€ (4 %). Mory Team organise son activité autour de quatre métiers : la messagerie, le transport de lot, la logistique et l'overseas. La messagerie européenne est organisée à travers un réseau de partenaires.
- **Overseas. En 2000**, Mory passe une alliance avec l'américain Circle pour créer Mory Circle, une joint venture dédiée à l'overseas. Suite au rachat par son compatriote Eagle Global Logistics, la société devient Mory EGL. En 2001, elle affiche un CA (hors taxe) de 63 M€.

## LE GROUPE AUJOURD'HUI

- **En 2000**, Mory Group affiche un CA de 621 M€, dont 48 % dans la messagerie, 24 % dans l'overseas, 13 % dans le lot et 9,8 % dans la logistique. En 2001, le CA dépasse les 700 M€ (estimation). En 2002, avec la filialisation de la logistique (voir plus bas), le groupe achève d'organiser ses trois grands métiers (messagerie, logistique, commission de transport international) en trois entités séparées : Mory Team, Mory Inter, Mory Logidis.

- La logistique commence à se structurer en 1997, où elle représente un CA de 24,39 M€. Mory récupère, entre autres, les activités de Mory Logidis qui avaient été intégrées à Stockalliance. La logistique est développée sous la marque commerciale Mory Logidis, autour de 4 produits : Mory Protect, produits réglementés ; Mory high tech, produits à valeur ajoutée ; Mory industrie, produits conditionnés de grande diffusion ; Mory Pharma, produits santé, hygiène et beauté.
- Le CA logistique en 2000 (inclus le transport) est de 60,9 M€, pour 45 entrepôts et 530 000 m<sup>2</sup>. Il se décompose comme suit : 25 % pour le stockage magasinage, 45 % pour le transport, 10 % pour la gestion de stock, 10 % pour la préparation de commande, 5 % pour le copaking, 5 % pour l'installation sur site.
- Principaux marchés : électronique/high tech 20 %, chimie 15 %, équipement de la maison 10 %, pharmacie 10 %, textile 10 %, vins et spiritueux 10 %, cosmétiques 8 %, produits de luxe 5 %, autres 12 %. Destination des flux : GMS 35 %, sites industriels 65 %.
- Filialisation de Mory Logidis. En janvier 2002, Mory Logidis, qui s'appuyait jusqu'alors sur la filiale messagerie Mory Team du groupe, est transformée en filiale regroupant l'ensemble des entrepôts du groupe, soit 42 sites pour 450 000 m<sup>2</sup>. Son CA en 2001 est d'environ 70 M€. Michèle Cohonner, qui assurait la direction logistique adjointe au sein du groupe, devient Directeur général de Mory Logidis. L'accent est mis sur l'offre logistique globale, intégrant le transport, qui correspond environ à 80 % des contrats passés.



# CHRISTIAN SALVESEN

-----

## HISTORIQUE

- Côté à la bourse de Londres depuis 1985, Christian Salvesen est un groupe britannique qui a réalisé en 1997 un CA de 1 164,71 M€, dont 50 % en Angleterre. La logistique représente 68,3 % du CA. Elle concerne les produits de grande consommation, depuis le surgelé jusqu'au textile et les services industriels, surtout au Royaume-Uni, en Allemagne et au Portugal. Cette dernière activité concerne aussi bien le transport de pièces détachées que la presse. C'est l'acquisition en 1993 du Britannique Swift Tansports Service, qui a permis au groupe de pénétrer un marché où il était peu présent. La location spécialisée, en particulier de générateur et d'énergie portable, sous le nom d'Agreko, représente 23,6 % du CA. Le conditionnement et process alimentaire représente 8,1 % du CA, réalisé un peu en France, mais essentiellement en Grande-Bretagne. Les prestations sont de la congélation et de la mise en sachets des fruits et légumes.
- **En 1997**, le groupe vend ses 10 sites « froid » aux États-Unis, qui ne permettaient pas de couvrir tous les pays, afin de se centrer sur l'Europe. Pour bien distinguer les deux métiers, Aggreko est séparée de la logistique, les deux sociétés ayant chacune leur cotation. En 1998, Aggreko affiche un CA de 304,9 M€.
- **En 1998**, Christian Salvesen réalise 20 % d'un CA de 900,36 M€ en Europe continentale, contre 80 % au Royaume-Uni. Le groupe est implanté en Allemagne (4 sites), au Benelux (13 sites), en Espagne (1 site), en France (10 sites), en Italie (1 site) et au Portugal (1 site). Le groupe est présent dans la logistique des services industriels en Allemagne et au Portugal, mais globalement il se positionne comme leader dans la distribution des surgelés, même si en Italie (Galbani) et en Espagne (Danone), son activité est surtout tournée vers le frais.
- Développement sur le continent. **En 1999**, l'activité sur le continent atteint 30 % d'un CA de 115,93 M€, par croissance interne ou par rachats. Le groupe, qui détenait déjà 40 % du capital, prend le contrôle de l'Allemand Wholfarth (10 sites, 65 M€ de CA), une entreprise de logistique industrielle, principal partenaire de Spedition 2000 qui regroupe 36 entreprises. En Espagne, il rachète Gerposa (22 dépôts), présent dans la logistique de l'automobile, de la chimie et de l'alimentaire. En 2000, le groupe réalise 45 % du CA sur le continent. En 2001, il prend le contrôle du Français Darfeuille, mais il cède son activité allemande dans le surgelé (189 M€ de CA), déficitaire depuis plusieurs années, à un groupe d'investisseurs.

## LE GROUPE AUJOURD'HUI

- **En 2000**, Christian Salvesen affiche un CA de 1 150 M€, est présent dans 8 pays, dispose de 200 sites et emploie 16 000 personnes. La division « Food and consumer » au Royaume-Uni : 41,95 % du CA. « Food and consumer » en Europe continentale (France, Allemagne, Benelux, Espagne, Italie Portugal) : 15,05 %. « Industrial » au Royaume-Uni : 24,53 % Industriel en Europe continentale (Allemagne, Espagne, Portugal) : 18,47 %.
- Le groupe entend poursuivre son développement sur le continent autour de ses deux divisions (« food and consumer » et « industrial ») afin de développer une offre européenne de stockage-distribution. C'est cette politique qui explique la prise de contrôle de Wohlfarth et

Darfeuille, dont les activités logistiques proprement dites sont assez réduites, mais qui disposent de réseau de distribution.

- **En 2001**, Christian Salvesen affiche un CA de 1 370 M€. En janvier 2002, le groupe annonce la fermeture de 4 sites allemands et le licenciement de 400 salariés, soit 25 % de ses effectifs dans le pays. Un plan similaire est prévu pour l'Espagne. Il s'agit de répondre aux difficultés rencontrées par la branche « Industrial » dans ces deux pays.

## **CHRISTIAN SALVESEN FRANCE**

- Après une première implantation à Boulogne-sur-Mer **en 1979**, pour du stockage grand froid classique (le site sera cédé en 1980), Christian Salvesen se développe dans la logistique de distribution du surgelé. Par croissance interne, puis en 1994, par le rachat de Gel Service (implanté à Lille et à Lyon), un ancien grossiste devenu prestataire dans la distribution du surgelé.

- **En 1997**, Christian Salvesen emploie 700 personnes et affiche un CA de 190,56 M€. Toutefois le CA logistique est de 68,6 M€, dont 17 % pour la distribution physique (transport), le reste concernant le financement pour compte client de procédures d'achat. Le prestataire dispose d'une capacité de stockage de 325 000 m<sup>3</sup> en froid négatif, de 10 000 m<sup>2</sup> en froid positif et 20 000 m<sup>2</sup> en ambiant. L'essentiel de son activité se réalise dans la distribution de surgelés pour le compte de la GMS, mais il dispose également d'une présence dans les biens de grande consommation (GO Sport) et se tourne vers la RHF.

- **En 2000**, Christian Salvesen affiche un CA logistique de 72,8 M€, dont 36 % dans le transport et dispose de 13 entrepôts. Le froid représente 63,5 % de son activité, dont 41,39 M€ dans le surgelé et 4,83 M€ dans le frais. Marchés : agroalimentaire 70 %, produits de grande consommation 15 %, textile 15 %. Destination des flux : GMS 48 %, grandes surfaces spécialisées 27 %, RHF<sup>49</sup> 20 %, sites industriels 5 %.

- Christian Salvesen Food and Consumer, dénomination de la filiale après le rachat de Darfeuille, affiche un CA logistique 2001 de 80 M€, dont 37,6 % dans le transport. L'activité bien de consommation (hors froid) atteint environ 50 % du CA, celle dans la RHF environ 20 %. Depuis 1997, l'activité surgelé a continué à se développer, en partie avec la GMS, mais surtout avec la restauration commerciale.

- Darfeuille, racheté en janvier 2001, a été intégré à la branche « Industrial ». La firme affiche un CA en 2001/2002 de 143,3 M€, dont 10 % dans la logistique, soit 14 M€ pour 6 entrepôts et 60 000 m<sup>2</sup>. Le groupage-distribution de lots palettisés à travers un réseau de 18 plates-formes atteint 60 % du CA. Darfeuille entend renforcer sa présence dans le marché automobile qui représente actuellement 15 % de son CA.

---

<sup>49</sup> Restauration hors foyer.

## Stef-TFE

-----

### HISTORIQUE

- Le groupe Stef-TFE a commencé à se construire en 1987, lorsque la Financière de l'Atlantique, filiale cotée de la CGMF (Compagnie Générale Maritime et Financière), prend le contrôle de la STEF (Société Française de Transports et Entrepôts Frigorifiques). En 1989, la STEF devient l'actionnaire de référence de TFE, en détenant 33 % du capital. La participation sera progressivement portée à 100 %. Numéro deux en France de l'entreposage frigorifique public, STEF contrôle Tradimar, créé en 1974, spécialiste du transport des produits de la mer. TFE (Transports Frigorifiques Européens), constitué en 1964 est le numéro 1 du transport frigorifique français. La société s'est créée pour organiser un vrai réseau de messagerie frigorifique et s'est développée par rachat de transporteurs régionaux. Francis Lemor, actuel PDG de Stef-TFE, était, dès 1983, directeur général de la Financière de l'Atlantique.
- En 1992, la Financière de l'Atlantique, privatisée, quitte le Groupe CGMF. Son principal actionnaire (99,01 %) est la CIP, Compagnie d'Investissements et de Participations. Le capital de la CIP est détenu par : 13 % cadres et personnel ; 43,5 % AGF, Paribas, Crédit du Nord, Eurofin ; 43,5 % CGEA (groupe CGE), Sceta, CNN. En 1992, le groupe rachète le fond de commerce des transports Hurel et prend le contrôle des Frigorifiques de l'Union. En 1994, il prend le contrôle de UTF (Union des Transports Frigorifiques) qui vient renforcer le réseau TFE.
- En 1996, la Financière de l'Atlantique, après être sortie de la cote, fusionne avec sa filiale STEF et prend le nom de STEF. En 1997, STEF fusionne avec sa société mère CIP et prend le nom de Stef-TFE. En 1998, le groupe entre au second marché de la Bourse de Paris.
- En 1997, Stef-TFE affiche un CA de 945,18 M€, dont 228,67 M€ dans la logistique et 686,02 M€ dans le transport. La part du CA réalisée à l'exportation ou par les filiales étrangères représente 20,4 % du CA global, contre 13,2 % en 1994. Elle a progressé de 32 % par rapport à 1996. L'essentiel de cette activité est réalisé par Tradimar, implanté, en Grande-Bretagne/Ecosse, au Danemark, en Italie, et par TFE, qui dispose d'une forte implantation dans la péninsule ibérique, sous forme de réseau intégré, et en Belgique.
- Le réseau TFE, dédié au transport (frais et surgelés) et à la logistique des produits frais, affiche un CA 1997 de 723,52 M€. Il dispose de 68 plates-formes en France, de 12 en Europe, de 2 300 véhicules et emploie 7 946 personnes. Le réseau Tradimar, dédié à la marée et à la RHF, affiche un CA 1997 de 127,45 M€. Il dispose de 35 plates-formes, dont 6 en Europe, de 400 véhicules et emploie 1 238 personnes. Le réseau Stef Logistique, dédié à la logistique des surgelés, affiche un CA 1997 de 77,44 M€. Il dispose de 36 entrepôts et plates-formes en France, d'un entrepôt en Espagne (au total 1,4 million de m<sup>3</sup> sous froid négatif) et d'une participation en Suisse, il emploie 696 personnes.
- La logistique. Au départ liée à l'activité de STEF et aux surgelés, la logistique s'est développée dans le frais, via TFE, notamment à travers la marque Prestafroid. Si, au début des années 1990, TFE réalisait 80 % de son CA dans la messagerie de détail, en 1997 la logistique représente près de 17 % de l'activité et le transport de lots un chiffre équivalent. Dans la péninsule ibérique, la logistique représente une part plus importante du CA qu'en France. La nature des flux de la marée se prête moins à des prestations logistiques sur plates-formes, Tradimar s'est tourné

vers la logistique de la RHF, en particulier la restauration rapide, qui en 1997 représente 15 % de son CA. Le réseau développe cette activité à travers la filiale Prest Services, qui s'implante en Belgique et en Espagne et, fin 1999, prend le contrôle du Belge Distrirest, qui réalise le même métier au Benelux.

## LE GROUPE AUJOURD'HUI

- **En 2000**, Stef-TFE affiche un CA de 1 155 M€. Le groupe est présent dans 6 pays européens, dispose de 48 entrepôts frigorifiques (1 950 000 m<sup>3</sup>), de 148 plates-formes sous température positive (255 000 m<sup>2</sup>), de 2 452 ensembles routiers et emploie 11 510 personnes. Principaux dirigeants : Francis Lemor PDG, Bernard Jolivet, DG. Principaux actionnaires : management et personnel 45 %, AGF 20 %.
- Outre la France, le groupe est présent en Belgique, en Espagne, en Grande-Bretagne/Ecosse, en Italie et au Portugal. Le CA réalisé hors France représente 21,7 % du CA global, dont 95 M€ pour le CA export et 155,7 M€ pour le CA réalisé par les filiales européennes du groupe. La péninsule ibérique représente près de 70 % de ce dernier, le Benelux 14,7 % et le Royaume-Uni 13,6 %.
- La logistique. Le CA logistique 2000 est de 366 M€ (inclus le transport généré par la logistique), soit 31,7 % du CA global. Celui de TFE atteint plus de 20 % d'un CA de 867 M€. Le CA logistique réalisé dans l'Hexagone est de 284 M€, celui réalisé hors de l'Hexagone représente 82,3 M€. Dans la péninsule ibérique, le CA logistique atteint 60 % du CA total.
- **En 2001**, Stef-TFE affiche un CA de 1 177 M€, dont 33,3 % dans la logistique, soit 392,3 M€ pour une surface d'entreposage de 2 000 000 m<sup>3</sup> dans le froid négatif et 300 000 m<sup>2</sup> dans le froid positif.
- **En 2002**, Stef-TFE a modifié son organisation en réseaux pour se structurer autour de trois pôles d'activité : un pôle transport, avec TFE (produits frais et surgelé) et Tradimar (produits de la mer), un pôle logistique et un pôle systèmes d'informations, avec Agrostar. Le pôle transport représente 773 M€, non inclus le transport lié à la logistique. Agrostar est, à l'origine, un logiciel d'optimisation de la supply chain, acheté en 1999 par Stef-TFE qui a créé depuis une filiale du même nom. Fin 2001, le groupe a passé une alliance avec Cap Gemini Ernst & Young, qui est entré dans le capital d'Agrostar, pour développer des solutions informatiques de gestion de la supply chain.
- Le pôle logistique est un ensemble opérationnel de 53 sites regroupant les activités des marques Stef Logistique, Prestafroid (frais) et Distrirest (RHF). Ce pôle, dirigé par Bruno Duquenne et Jean-Pierre Sancier, manage directement les activités logistiques du groupe en France, en Belgique et en Suisse. La péninsule ibérique, où la logistique représente 60 % du CA global du groupe, n'est pas directement rattachée à ce pôle. Par ailleurs, TFE continue à développer pour ses clients PME une logistique de "proximité" et Tradimar une activité logistique des produits de la mer, indissociable du transport. Le CA du pôle logistique est de 215 M€, dont 49,7 % dans le surgelé, 35,3 % dans le frais et 14,9 % dans la RHF. Hors pôle logistique, l'activité logistique représente 175 M€, dont environ 50 % pour la péninsule ibérique.

# TDG LOGISTICS

-----

## HISTORIQUE

- TDG (Transport Development Group) a démarré ses activités de navigation sur la Tamise. La société s'implante sur le continent, via un rachat, en Hollande en 1965 et par la création d'Ostra en France en 1974. Le groupe, qui s'implante également en Amérique du Nord et en Australie, se construit comme une fédération d'entreprises moyennes, rachetées sans grande logique industrielle.
- **En 1989**, TDG affiche un CA de 813,62 M€, emploie 13 114 salariés et dispose d'un parc de 6 000 véhicules, dont 5 000 en Europe et 1 000 aux États-Unis. Activités : transport 77,6 %, stockage 15,8 %, location et divers 6,6 %. Implantations : Royaume-Uni 56 %, Amérique du Nord et Australie 20,5 %, Europe continentale 24,5 %. Retrait des États-Unis en 1992 qui représente environ 20 % du CA. En 1993, le CA est de 729,01 M€, dont 45 % dans le transport, 34 % dans la distribution, 12 % dans la location et 9 % dans le stockage. En 1994, retrait de l'Australie qui représente environ 8 % du CA.
- **Restructurations. En juillet 1995**, TDG se réorganise autour de deux divisions : logistique des produits de consommation (TDG Consumer Division) et logistique des biens industriels (TDG Industrial Division). En fait, le groupe amorce un processus de restructurations (vente de filiales) et de recentrage sur la logistique. En 1997, il affiche un CA de 807,98 M€. En 1998, il se sépare de son activité de location (Cox) et vend ses filiales française (Innocenti) et hollandaise (König) spécialisées dans le vrac à Geodis. Le groupe réalise 90 % de son CA au Royaume-Uni.

## LE GROUPE AUJOURD'HUI

- **En 2000**, TDG Logistics affiche un CA de 686 M€, emploi 7 000 personnes et dispose d'une capacité d'entreposage de 1 000 000 m<sup>2</sup> et d'un parc de 1 600 véhicules. Outre le Royaume-Uni, dans lequel il réalise 90 % de son CA, le groupe est implanté en Irlande (où il a racheté en 2000 IWT Worldwide Logistics Limited) mais aussi au Benelux et en France. Il est également présent en Pologne et en Espagne, en lien avec des activités réalisées en France et au Benelux.
- TDG structure son activité autour de trois pôles : la logistique dédiée, le stockage-distribution et la logistique spécialisée dans la chimie. Le stockage distribution représente 21,7 % du CA et la logistique dédiée 78,2 %, dont 23,5 % dans la chimie.

## TDG LOGISTICS FRANCE

- TDG s'implante en France, via Ostra (Omnium de Stockage et de Transport), créée en 1974, qui coiffe diverses entreprises rachetées. En 1989, Ostra annonce un CA cumulé de 114,34 M€, emploie 1 250 salariés et dispose d'un parc de 750 véhicules. En 1993, Translittoral est vendu à Norbert Dentressangle. TDG France, qui affiche un CA 1993 de 117,39 M€, et organisé en trois pôles : TDG Température dirigée (10,98 M€ de CA), TDG Distribution (6,4 M€ de CA) et Innocenti/Royer (59,46 M€ de CA) dans le transport citerne.

- TDG vendra progressivement son activité transport, dont Innocenti en 1998, pour se centrer autour de la logistique, avec TDG Beck & Pollitzer qui prend le nom de TDG Logistics et affiche un CA 1997/98 de 60,98 M€ dont 40,4 M€ de CA logistique et une capacité d'entreposage de 125 250 m<sup>2</sup>.
- En 2000, TDG Logistics affiche un CA de 42,7 M€, dont 38 M€ de CA logistique pour 17 entrepôts et 172 500 m<sup>2</sup>. Son activité se réalise dans la chimie, l'équipement de maison (électro-ménager) et les produits de grande consommation. Pour 70 % ses flux sont destinés à la GMS et pour 30 % à des sites industriels.

# TIBBET & BRITTEN

-----

## HISTORIQUE

- Tibbet & Britten a été créé en 1958 par John Tibbet et Frank Britten, afin de développer le transport sur cintres au Royaume-Uni. En 1969, l'entreprise cède 75 % de ses parts à SPD (Unilever) et VGL (Chemin de fer hollandais) pour financer son développement. John Harvey, l'actuel PDG du groupe, devient membre du conseil d'administration de la société qui possède 10 véhicules. En 1984 la société passe son premier contrat avec Marks & Spencer. En 1984, John Harvey - alors président de SPD - impulse le rachat de la société par ses cadres. En 1986, le groupe est introduit à la Bourse de Londres.
- **En 1989**, Tibbet & Britten s'implante au Canada. Le groupe va connaître un développement important en Amérique du Nord, notamment en prenant en charge la logistique du grand distributeur américain Wal-Mart.
- **En 1992**, le groupe prend le contrôle du britannique Silcock Express, spécialiste du transport automobile, implanté également en France, au Portugal et en Espagne. En 1994, le rachat de Toleman et la fusion avec Silcock Express donnera naissance à Axial. En France l'activité d'Axial est renforcée en 1998 par le rachat de Walon.
- Hors distribution automobile, Tibbet & Britten s'implante sur le continent européen en 1994, par le rachat de Tradismaca en Espagne et de Clef en France, spécialiste dans la logistique des boissons non alcoolisées. Ce développement va se poursuivre par l'acquisition, en 1995, de TKL en Autriche et de Metra en Hollande et par la création de nouvelles sociétés en Hongrie (1997) et en Pologne (1999).
- **En 1997**, Tibbet & Britten affiche un CA de 1 338,20 M€, dont 47 % sont réalisés au Royaume-Uni, 33 % en Amérique du Nord, 17 % en Europe Continentale et 3 % dans le reste du monde. Depuis 12 ans, le groupe connaît une croissance régulière d'environ 30 % par an. Son activité internationale (hors UK) qui était de 4 % en 1990 est passée à 53 %. Son CA se réalise pour 42 % dans les produits alimentaires et assimilés, pour 29 % dans les autres produits non alimentaires, pour 17 % dans l'automobile et pour 12 % dans le textile et l'habillement. Pour 36 % ses clients sont des industriels et pour 64 % des distributeurs.
- **À partir de 2000**, Tibbet & Britten affirme sa volonté de renforcer sa présence en Europe continentale. Cela se traduit, notamment, par le rachat la même année de ILS (surgelés) en Pologne et de TCA, qui dispose d'une filiale espagnole, en France. En Allemagne le groupe se développe en prenant en charge la logistique de l'Américain Walt-Mart qui a procédé à des rachats en 1998. En juin 2001, le groupe cède sa division Axial afin de se recentrer sur son cœur de métier et de dégager des moyens pour son développement, notamment en Europe continentale.

## LE GROUPE AUJOURD'HUI

- **En 2000**, Tibbet & Britten affiche un CA de 2 451 M€, est présent dans 35 pays, avec 320 sites, dispose d'une surface d'entreposage de 4 400 000 m<sup>2</sup>, de 11 000 véhicules et remorques et emploie 32 000 personnes. Le groupe est implanté sur les 5 continents : Europe (17 pays), Moyen Orient (4 pays), Asie du nord et du sud-est (6 pays), Afrique (5 pays) et Amérique Latine. Pour

44 %, le CA est réalisé au Royaume-Uni et en Irlande, pour 34 % en Amérique du Nord, pour 12 % en Europe et 3 % dans le reste du monde.

- Ses clients sont issus pour 37 % de l'industrie et pour 63 % de la distribution. Le textile ne représente plus que 17 % de l'activité du groupe, mais il reste leader au Royaume-Uni, contre 43 % pour l'agroalimentaire et 29 % dans les produits de grande consommation. Une part substantielle de son activité repose sur des contrats à long terme, conclus avec les plus grands fabricants et distributeurs internationaux.
- Tippet & Britten est présent dans 17 pays européens. Il développe son offre logistique pour le textile et l'habillement dans 16 pays et traite avec 8 des 10 principales chaînes européennes de magasins de mode. Le groupe est le principal distributeur de produits surgelés en Autriche, Hongrie, Slovaquie et Espagne, le n° 1 de la logistique des boissons en France, l'un des leaders de la logistique des biens de consommation au Portugal et le plus grand distributeur de produits d'hygiène, d'équipements de la maison, d'habillement et de high tech au Royaume-Uni et en Irlande.
- **En 2001**, Tippet & Britten affiche un CA de 2 300 M€

### **TIBBETT & BRITTEN France**

- Suite au rachat de Clef en 1994, Tippet & Britten France, dont Patrick Perrin est le PDG, s'est d'abord positionné comme un spécialiste de la logistique des boissons sans alcool grands volumes pour la GMS où les industriels (comme Perrier) représentent encore l'essentiel du CA de 38,11 M€ en 1997. Par la suite, le prestataire s'est développé dans le textile (mode et GMS), le high tech et le froid, avec le rachat de TCA (35,06 M€ de CA) en 2000. Cette PME, dont l'activité transport est dominante, disposait d'une implantation en Espagne qui a été intégrée à la filiale du groupe dans ce pays.
- **En 2000**, Tippet & Britten France affiche un CA de 93 M€ et dispose de 14 entrepôts pour une surface d'entreposage de 250 000 m<sup>2</sup>. Le stockage-magasinage représente 25 % de l'activité, le transport 50 % et la gestion de stock et préparation de commande 25 %. Marchés : agroalimentaire 80 %, électronique et high tech 10 %, textile 10 %. Destination des flux : GMS 90 %, sites industriels 10 %.
- **En 2001**, Tippet & Britten France affiche un CA de 101,29 M€. La filiale entend renforcer sa présence dans le textile et dans le transport, qui est un maillon important d'une offre logistique globale.



# TNT LOGISTICS – TNT POST GROUP

-----

## TNT POST GROUP

### HISTORIQUE

- TNT, d'origine australienne, arrive en Europe en 1973. Le groupe s'implante au Royaume-Uni, en Allemagne et en Italie. En 1987, il commence à construire un réseau aérien et routier européen. 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 5 postes (Canada, Allemagne, Suède, Hollande et France) pour créer GD Express Worldwide (GDEW). En 1996, son chiffre d'affaires est de 1 448,27 M€ dont 1021,41 M€ sont réalisés en Europe. Outre l'activité express, réalisée via le réseau GD Express Worldwide, 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).
- **1996** : rachat par KPN Dutch Post. En décembre 1996, la poste hollandaise (KPN Dutch Post), 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 néerlandais, le reste des actions est coté aux bourses d'Amsterdam, de New York, de Londres et de Frankfurt.
- Principales acquisitions. **En 1998** : le messenger Broos Fouya (38,11 M€ de CA) et l'expressiste Jet Services (33,22 M€ de CA) en France. **En 1999** : le 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> ; Holland Districare aux Pays-Bas. **En 2000** : le transporteur français Mendy (42,69 M€ de CA), spécialiste du juste à temps dans l'automobile, et le prestataire logistique Barlatier (60,98 M€ de CA) ; aux États-Unis CTI Logistix, filiale du groupe CSX, qui réalise un chiffre d'affaires de 481,84 M€ de francs, en grande partie dans la logistique de l'automobile et le high tech ; l'Allemand Schrader Group qui renforce sa position dans le secteur de l'automobile en Allemagne, Autriche et Pologne ; le Britannique Taylor Barnard, centré sur la logistique des produits de grande consommation. **En 2001** : l'Italien ALS (213,43 M€ de CA) présent également en Espagne. **En 2002** : le Français Nicolas (115 M€ de CA). TPG passe également, en 2000, un accord de joint venture avec le Turc Koç et, en 2001, une alliance avec Shanghai Automotive, leader des firmes automobiles en Chine.
- Trois divisions. **En 1999**, TPG se structure autour de trois métiers : courrier, logistique et express. Cette dernière division intègre également l'activité de messagerie rapide dont TPG tend à se retirer (vente TNT France en 2001).

### LE GROUPE AUJOURD'HUI

- **En 2000**, TPG réalise un CA de 9 936 M€, est présent dans 58 pays et en dessert 200, dispose de 2 097 entrepôts pour une surface d'entreposage de 4 800 000 m<sup>2</sup> et emploie plus de 135 000 personnes. Dirigeant : Peter Bakker, CEO. Actionnariat : 34,9 %, État hollandais, 65,1 %.

- CA des divisions : express, 4 150 M€, dirigée par Alan Jones ; courrier, 3 710 M€ de CA, dirigée par Alan Jones ; logistique, 2 180 M€ soit 21,7 % du CA, réalisés dans le cadre de la division TNT Logistics, dirigée par Roberto Rossi.
- En 2001, le CA de TPG est de 11 218 M€, dont 4 139 M€ dans l'express, 3 896 M€ dans le courrier et 3 125 M€ dans la logistique, soit 27,8 %.

## **TNT LOGISTICS**

- En 1998, TNT Logistics annonce un CA de 914,69 M€, dont 70 % sont réalisés en Europe. La logistique pour l'industrie automobile représente environ 60 % de ce CA 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 CA est passé à 1 510,77 M€, soit 17,8 % d'un CA global 8 458,58 M€. En 2000, le CA logistique atteint 2 180 M€, soit 21,7 % du chiffre d'affaires global, dont 1 562 millions sont réalisés en Europe.
- En 2001, le CA de TNT Logistics est de 3 125 M€, dont plus de 72 % réalisés en Europe (la répartition du CA et le CA des différents pays européens sont des estimations fournies par TPG). 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€).
- TNT Logistics est organisé par zones géographiques et par pôles de compétence : automobile, produits de grande consommation, pneumatique, high tech et santé.
- TNT Logistics en Europe CA en 2001 : Italie, 900 M€ ; Royaume-Uni, 640 M€ ; France, 230 M€ ; Benelux, 180 M€ ; Allemagne, 115 M€ ; Espagne, 75 M€ ; autres pays (Pologne, Autriche, Grèce), 55 M€. La part de la logistique automobile a baissé : 40 % de l'activité européenne.

## **TNT LOGISTICS France**

### **HISTORIQUE**

- 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. En 2001, TPG vend TNT France, son réseau de messagerie rapide et fusionne les deux réseaux express (Jet Services et TNT International) pour créer TNT Express France qui annonce un CA 2001 de 481 M€.
- La logistique commence à se développer en 1999, par le regroupement de l'activité des filiales françaises de Tecnologistica (Tecnologistica France et Bartola France) et de celle réalisée par TNT pour Fiat dans l'Hexagone. Le CA logistique 1998 est de 74,70 M€, dont 55 % dans l'automobile, 20 % dans l'électronique/high tech, 10 % dans les pneumatiques, 10 % dans la pharmacie et 5 % dans les produits de grande consommation.
- Rachats de Barlatier et Mendy en 2000. Mendy est un transporteur (42,69 M€ de CA) spécialisé dans le juste à temps pour l'automobile. Barlatier, dirigée par Jean-Pierre Barlatier, affiche un CA de 47,26 M€ en 1999 et de 41,16 M€ en 1998 pour 16 entrepôts et 255 000 m<sup>2</sup>.

Pour 50 % ses flux sont destinés à la GMS et pour 50 % à des sites industriels. S'il dispose d'une activité automobile, le prestataire est plus fortement présent dans l'agroalimentaire (34% ) et dans les produits de grande consommation (15 %).

- **En 2000**, en intégrant le rachat de Barlatier et Mendy, TNT Logistics France, dont le PDG est Jean-Pierre Barlatier, annonce un chiffre d'affaires de 129,6 M€ pour 32 entrepôts et une surface de stockage de 644 837 m<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 %. Pour 60 % ses flux sont orientés vers les sites industriels et pour 40 % vers la GMS.

- **En 2001**, intégration de la filiale française du groupe italien ALS et de Routiers Français, appartenant au réseau de messagerie France Etoile. Création de TNT Logistics Holding France et structuration autour de deux métiers : la logistique d'entreposage, avec TNT Logistics France, et la logistique de distribution, avec TNT Logistics Distribution (Mendy, Les Routiers Français).

- **2002** : rachat de Nicolas. En 2002, TPG rachète les Transports Nicolas. Ce groupe auvergnat affiche un CA 2001 de 115 M€, emploie 1 500 personnes et dispose de 94 000 m<sup>2</sup>, dont la moitié sous température dirigée. Depuis quelques années, il s'est fortement tourné vers le transport et la logistique du froid qui représente 60 % du CA.





Service économique  
et statistique

Tour Pascal B  
92055 La Défense  
cedex  
téléphone :  
(33/0) 1 40 81 13  
télécopie :  
(33/0) 1 40 81 13  
[www.equipement.gouv.fr/statistique](http://www.equipement.gouv.fr/statistique)

