tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Ecole Doctorale Ville et Environnement

THESE

Pour obtenir le grade de

Docteur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Discipline : Transport

Présentée et soutenue publiquement le 24 juin 2004

par

Valentina Carbone

LE ROLE DES PRESTATAIRES LOGISTIQUES EN EUROPE
INTEGRATION DES CHAINES ET ALLIANCES LOGISTIQUES

Directeur de thèse

Michel Savy

Jury :

Professeur Michel Fender, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Mme Elisabeth Gouvernal, Directrice de recherche, INRETS-DEST

Professeur Eddy Van de Voorde, Université d'Anvers

Professeur Philippe Wieser, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne

Laboratoire d'accueil : Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité – Département Economie et Sociologie des Transports

N° attribué par la bibliothèque

_____

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Cette recherche doit beaucoup aux personnes côtoyées, aux discussions partagées de travail, d'amitié, de vie, lors d'un itinéraire qui dépasse ces années de thèse. Merci à tout le monde donc, et plus particulièrement

Aux membres du jury, pour le temps consacré.

Au Professeur Michel Savy, qui a accepté de diriger ce travail. Les débats et les nombreuses rencontres ont permis, par touches successives, un constant enrichissement des recherches menées.

Aux différents chercheurs du DEST – Département Economie et Sociologie des Transports- qui m'ont accompagnée lors de ces trois années à l'INRETS et ont rendu ma permanence agréable et intéressante. Particulièrement à Elisabeth Gouvernal pour sa disponibilité, son soutien et les « relectures » de thèse qu'elle a bien voulu effectuer.

A Alfonso Morvillo et aux collègues de l'IRAT- Institut de Recherche sur le Tertiaire, du Conseil National de la Recherche de Naples, où j'ai démarré mes recherches. Le sujet d'étude et les approches suivies s'inspirent des travaux d'Alfonso, qui a toujours soutenu et encouragé mon travail, même à distance.

Aux doctorants, chercheurs et professeurs rencontrés lors de conférences, séminaires et cours de formations. Leurs remarques, suggestions, commentaires ont été précieux pour l'avancement du projet. Je pense à Marilyn Stone, Heather Leggate, Erika Lopez, Vincent Lerville-Anger, Cristina Davino, Arnii Halldersson, Daniel Flint, Patrice Salini, Claire Jafflin, Nathalie Fabbe-Coste…

A tous les amis, italiens et français. En particulier à ceux qui ont participé à la relecture de la thèse : Jean Debrie, Patrick Nierat, Delphine Chabalier, Julien Daydou, Sandrine Wenglenski, Corine Maitte et Adriana Soldati.

A ma famille qui a toujours cru en moi. *E ad Alessandro; a lui dedico questa tesi.*

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Résumé

La logistique, qui désigne à la fois une famille d'opérations physiques de traitement des produits et les méthodes de gestion des flux et de gestion par les flux, entre dans le questionnement sur les modes de gestion d'une firme dans le cadre de la *supply chain* : quelles sont les pratiques et les raisons de l'externalisation / internalisation de la logistique par les clients ? Quelles relations de service président à leur gestion partagée ? Comment les prestataires logistiques s'organisent-ils pour satisfaire les contraintes et les attentes des chaînes ?

C'est le rôle des prestataires en tant qu'organisateurs ou opérateurs des flux de marchandise et des flux informationnels qui est exploré dans cette thèse. Le travail s'articule autour de deux objets complémentaires bien qu'inspirés de deux champs disciplinaires différents, l'économie industrielle et la gestion.

Le premier objet porte sur l'analyse de l'évolution du secteur des transports et de la logistique, à l'échelle européenne, en réponse aux évolutions des systèmes de production et de distribution. Cependant, la nécessité de saisir certaines caractéristiques spécifiques échappant à la tendance européenne nous amène à développer la même analyse à une échelle nationale. Plus précisément, nous avons mené une enquête originale sur le comportement stratégique des prestataires agissant dans le contexte italien.

Le second objet s'inscrit dans la lignée des études de gestion concernant les théories interorganisationnelles et analyse les modes de coordination client/prestataire logistique. Ce volet est à interpréter comme une analyse des liens entre les systèmes productifs et l'organisation logistique et de transport. Il s'agit d'effectuer le repérage fin des relations et des mécanismes de coordination entre les acteurs afin de préciser le rôle des prestataires dans la gestion du processus logistique.

Mots clés : prestataire logistique, *supply chain management*, alliance logistique, stratégie, analyse sectorielle

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Summary

The role of logistics service providers in Europe – Supply chain integration and logistics alliances

Logistics, a set of physical operations and a set of methods for managing physical and informational flows, is one of the main issues concerning firms in the context of supply chains. What are customers' practices and reasons for the externalisation or internalisation of logistics? What kind of 'service relationship' is set up to better share logistics management between customers and providers? How do logistics service providers organize themselves in order to satisfy the various constraints and needs of the supply chain?

We will concentrate our attention on the role of logistics providers as organisers or operators of material and information flows. With this purpose, the present contribution is discussed around two complementary subjects, inspired from two different disciplinary fields, industrial economics and business management.

The first subject concerns the analysis of transport and logistics industry on the European scale, in response to the evolutions of production and distribution systems. However, the necessity to capture some specific features in the European model leads us to develop the same analysis on a national scale. In this respect, we have carried out an original survey on the strategic behaviour of logistics service providers acting in the Italian context.

The second subject belongs to the set of management studies concerning inter-organisational theories. It deals with the analysis of coordination modes between customers and logistics providers. This approach is to be interpreted as an analysis of the links between the productive systems and the logistical and transport organization. It is focussed on the identification of relationships and related mechanisms of coordination between the actors in order to specify the role of logistics providers in the logistics management process.

Key words: logistics service provider, supply chain management, logistics alliance, strategy, industry analysis

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Table des matières

Résumé.....8

Summary.....9

Table des matières.....10

Introduction.....14

PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE.....24

1. L'ANALYSE SECTORIELLE ENTRE ECONOMIE INDUSTRIELLE ET MANAGEMENT.....25

1.1. Définition et délimitation d'un secteur: objectifs et limites.....25

1.1.1. Les analyses empiriques : les organismes statistiques et les sociétés de conseil..... 31

1.2. L'interaction firmes - environnement : le paradigme structure – comportement - résultats34

1.2.1. Le comportement stratégique des firmes: inertie et dynamisme 36

1.3. Le point de rencontre entre stratégie d'une firme et vision intégrée du tissu industriel : les groupes stratégiques.....40

1.4. Une partition verticale du système économique : la filière.....45

1.4.1. De la filière à la supply chain: approches et finalités d'analyse différentes..... 47

1.5. Conclusion : Les groupes stratégiques et la supply chain pour l'analyse des Prestataires de Services Logistiques.....51

2. LE POSITIONNEMENT DANS LA LITTERATURE CONCERNANT LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....57

2.1. Une analyse basée sur trois niveaux hiérarchisés de gestion.....58

2.1.1. Le niveau stratégique..... 59

2.1.2. Le niveau tactique 63

2.1.3. Le niveau opérationnel 66

2.2. Vers une analyse multi niveau de la gestion de la chaîne 67

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

3. LES THEORIES INTEROGRANISATIONNELLES POUR L'ANALYSE DES ALLIANCES LOGISTIQUES 71

3.1. L'alliance logistique : une forme d'organisation hybride 71

3.1.1. Qu'est-ce qu'un hybride 71

3.1.2. L'alliance logistique 74

3.2. La justification des hybrides au moyen de la TCT 77

3.2.1. Les limites de la TCT 79

3.2.2. Remarques finales sur la TCT 85

3.3. Le marketing relationnel 88

3.4. La perspective « réseaux » 93

3.5. Conclusion : une approche multidisciplinaire pour l'analyse des alliances logistiques 96

PARTIE 2 : LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LA CONFIGURATION DU MARCHE DE LA PRESTATION LOGISTIQUE 100

4. LA PRESTATION LOGISTIQUE ET SON MARCHE 101

4.1. La logistique : fonction stratégique de l'entreprise 101

4.1.1. Evolution de la logistique industrielle 103

4.2. L'externalisation de la logistique crée le marché de la prestation logistique .. 106

4.2.1. Les avantages de l'externalisation 107

4.2.2. Externalisation des différents systèmes logistiques 109

4.2.3. Les formes d'externalisation: contractuelle et structurelle 113

4.2.4. Le contrat de prestation logistique 115

4.3. Segmentation du marché de la logistique 117

4.3.1. Différentes segmentations de la prestation logistique: par produit, par circuit commercial, par mode de production 118

4.3.2. La gamme des prestations logistiques 121

4.3.3. Le cycle de vie des services logistiques européens 124

4.4. Conclusion: l'externalisation de la fonction logistique structure l'industrie de la prestation logistique 129

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

5. LES ENJEUX LOGISTIQUES DE LA MONDIALISATION : INTEGRER LES PROBLEMES LOCAUX DANS UNE ORGANISATION MONDIALE 131

5.1. La croissance du commerce international passe par une réorientation des flux 131

5.2. La mondialisation de l'activité des entreprises et les différentes approches marketing.....134

5.3. Conclusion : Conséquences de la globalisation pour les acteurs du marché...139

6. L'EVOLUTION DU CADRE REGLEMENTAIRE EUROPEEN ET SON IMPACT SUR LE METIER DE LOGISTICIEN 141

6.1. L'influence de la consolidation et de l'extension de l'Union Européenne sur la prestation logistique.....142

6.2. La libéralisation des transports et l'harmonisation des conditions de concurrence dans les pays européens.....144

6.3. Le transport multimodal : une alternative encore faible au transport routier..... 146

6.3.1. Les enjeux du transport multimodal pour les PSL et pour les industriels 150

6.4. Environnement : de nouvelles contraintes mais un nouveau marché pour les PSL 151

6.4.1. Une réglementation qui s'étend, des entreprises qui s'adaptent 152

6.5. Conclusions : quelle segmentation pour l'analyse de la logistique et des transports en Europe ? 155

6.5.1. Approche européenne ou nationale à la logistique ? 156

6.5.2. Segmentation par chaîne pour l'analyse de la concurrence dans le cadre réglementaire spécifique 158

7. LOGIQUES INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES 160

7.1. Le *just in time* : les outils pour l'intégration des flux et la maîtrise des coûts.161

7.1.1. L'effet du JIT sur les coûts logistiques et le rôle des PSL 165

7.2. Le Supply Chain Management et le rôle de la « demand chain » 170

7.2.1. Les six familles de logiciels du Supply Chain Management 173

7.2.2. Le SCM et les PSL: opportunités et menaces..... 179

7.3. L'essor d'une nouvelle forme de distribution : l'e-commerce 182

7.3.1. Le commerce électronique B2B: de l'EDI aux places de marché virtuelles 183
7.3.2. Le commerce électronique B to C : des contraintes logistiques fortes 189
7.3.3. Le e-commerce comme domaine prioritaire de diversification de l'activité des PSL? 191

8. CARACTERISTIQUES LOGISTIQUES DES SUPPLY CHAIN : TENDANCES ET PERSPECTIVES 194

8.1. L'exemple de l'automobile : une chaîne pionnière pour la logistique 196
8.1.1. Quel degré d'externalisation de la logistique pour les constructeurs et équipementiers ? 201
8.1.2. Conclusions: un *prestataire intégrateur* pour la supply chain automobile 205

8.2. La Grande Distribution, son rôle dans le développement des PSL 206
8.2.1. Tendances de la Grande Distribution en Europe : évolution des formes de distribution 207
8.2.2. Les stratégies logistiques de la GD et les nouveaux circuits logistiques 210
8.2.3. De l'intégration à l'externalisation logistique 213
8.2.4. Conclusions : un troisième acteur s'impose entre producteur et distributeur 214

PARTIE 3 : COMPORTEMENT DES PSL ET STRATEGIES RELATIONNELLES 216

9. COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET STRATEGIE RELATIONNELLE DES PSL SUR LE MARCHE EUROPEEN 217

9.1. Méthodologie 218

9.2. Les enjeux pour les intervenants sur le marché 220
9.2.1. La compétitivité durable : maîtriser la gestion des flux 221
9.2.2. Le défi commercial : fidéliser une clientèle exigeante 222
9.2.3. La performance organisationnelle : gérer une organisation complexe 224
9.2.4. La composition de l'actif : opérateur réel ou virtuel ? 226
9.2.4.1. Les résultats d'une analyse portant sur un échantillon de 12 PSL 227

9.3. Modélisation des acteurs et de leurs comportements stratégiques 235
9.3.1. De nombreuses acquisitions et fusions structurent le marché 235
9.3.1.1. Les stratégies d'intégration horizontale intéressent tous les acteurs 239
9.3.1.2. Un diversification poussée vers la prestation logistique 240
9.3.1.3. Conclusion : une concentration soutenue par la demande 247
9.3.2. La diversification géographique: une carte à géographie variable 250

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

9.3.2.1. La taille de prestataire international : une ambition commune 252
9.3.3. La diversification sectorielle 253
9.3.3.1. Les différentes combinaisons « service/secteur » 257
9.3.4. L'adoption de structures organisationnelles souples 260

9.4. Les stratégies relationnelles : la constitution d'alliances verticales et horizontales 262

9.4.1. Les alliances verticales : clients/prestataires 262
9.4.2. Les alliances horizontales : prestataires /prestataires 265
9.4.2.1. Alliances pour renforcer le réseau européen 266
9.4.2.2. Alliances pour développer de nouvelles compétences 268
9.4.2.3. Alliance pour pénétrer de nouveaux marchés géographiques 270
9.4.2.4. Alliances horizontales : solution viable et durable ? 271

9.5. Perspectives de reconfiguration du secteur 272

9.6. Conclusion 274

10. COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET STRATEGIE RELATIONNELLE DES PSL SUR LE MARCHE ITALIEN 277

10.1. Les caractéristiques du marché de la prestation logistique en Italie 278

10.1.1. Les caractéristiques de la demande de services logistiques et de transport en Italie . 279
10.1.2. Les caractéristiques de l'offre de services logistiques et de transport en Italie 283
10.1.3. Conclusion: une connaissance encore faible des dynamiques sectorielles 288

10.2. L'enquête 290

10.2.1. Objectifs et méthodologie 290
10.2.2. Résultats 294
10.2.2.1. Choix stratégiques et position concurrentielle 295
10.2.2.2. Gamme des services offerts 299
10.2.2.3. Type de Clients et relations 301
10.2.2.4. Type de fournisseurs de services logistiques et de transport et relations 302
10.2.2.5. NTIC – Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication 303

10.3. Les groupes stratégiques d'entreprises (GSE) 304

10.3.1. La méthodologie suivie 305
10.3.2. Résultats : les quatre cluster de PSL 309
10.3.2.1. Les « accompagnateurs » ou « orientés client » 312
10.3.2.2. Les « intégrateurs de chaîne » 313
10.3.2.3. Les « médiateurs » 314
10.3.2.4. Les « transactionnels » 315
10.3.3. Conclusion: le rôle des PSL dans l'intégration des chaînes 315

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

10.4. Les alliances logistiques clients- prestataires 318

10.4.1. L'ampleur ou intensité d'une alliance 319

10.4.2. Des éléments fondateurs de la relation client-prestataire au choix des variables 322

10.4.3. Les résultats : la validation des 3 types différents d'alliances logistiques 328

10.4.3.1. Les alliances du type III 329

10.4.3.2. Les alliances du type II 331

10.4.3.3. Les alliances du type I 333

10.4.3.4. Les éléments fondateurs des alliances 333

10.4.4. Implications, limites et opportunités pour les recherches futures 336

10.4.4.1. Implications pour les praticiens 336

10.4.4.2. Implications théoriques 337

10.4.4.3. Limites et recherches futures 340

Conclusion 343

Références bibliographiques 357

Table des illustrations 376

Annexes 379

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Introduction

Cette thèse se donne pour objectif la compréhension du « rôle » des prestataires logistiques dans le processus d'intégration géographique et sectorielle de la logistique en Europe.

L'intégration géographique de la logistique se concrétise par l'émergence d'une organisation de l'activité logistique qui dépasse les frontières nationales et couvre des territoires transnationaux, continentaux ou mondiaux. Cette nouvelle organisation intéresse non seulement la gestion des flux de marchandise (*global supply chains*) mais également leurs infrastructures physiques (stratégies de localisation). L'intégration sectorielle de la logistique porte sur la restructuration des relations tout au long de la *supply chain*. Elle dérive d'une série de déstabilisations subies en amont et en aval par les modèles logistiques classiques. Un des effets les plus importants de ces changements est la coopération croissante entre les acteurs d'une supply chain donnée (développement du modèle de gestion *Supply Chain Management*).

Le concept de « rôle » tel qu'il est employé dans cette recherche se réfère à la position occupée (de façon délibérée ou comme résultat d'un ensemble de facteurs) par une organisation (le prestataire de services logistiques et de transport - PSL) comme conséquence de son statut socio-économique et de sa contribution au déroulement d'une activité donnée. Ce concept se nourrit du comportement des organisations dans leur environnement concurrentiel. Le rôle des PSL dans les *supply chain* se définit donc par une classification de leurs activités et de leurs comportements, qui sont, néanmoins, influencés par les contraintes externes liées à la demande et notamment par la structure de la relation de service client -fournisseur.

La thèse s'articule alors autour de deux objets complémentaires bien qu'inspirés de deux champs disciplinaires différents, l'économie industrielle et la gestion.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Le premier objet porte sur l'exploration des dynamiques d'un secteur d'activité, celui des transports et de la logistique, à l'échelle européenne, en réponse aux évolutions des systèmes de production et de distribution, marqués par les processus d'intégration déjà mentionnés. Ce secteur connaît un changement structurel intense, avec des concentrations et des redéfinitions de frontière d'activités à l'échelle internationale, et dont l'étude relève de l'économie industrielle.

Le second objet s'inscrit dans la lignée des études de gestion concernant les théories interorganisationnelles et analyse les modes de coordination client/prestataire logistique selon une perspective de fournisseur. Ce volet est à interpréter comme une analyse des liens entre les systèmes productifs et l'organisation logistique et de transport. Notre postulat de départ est que la connaissance de l'évolution des organisations productives et des interactions entre les acteurs de ces systèmes et les prestataires permet de comprendre les évolutions à venir de la logistique et du transport de marchandises. Il s'agit d'effectuer le repérage fin des relations entre acteurs, des mécanismes de coordination entre client et prestataire mettant en évidence le rôle des interactions à l'œuvre entre acteurs dans les types d'organisation logistique et de transport.

Plus précisément, le premier objectif de nos démarches est d'analyser les enjeux de l'intégration logistique au niveau européen pour les différents types de prestataires et les réponses stratégiques des prestataires à ces enjeux. L'intérêt d'une recherche qui porte sur les prestataires logistiques, en tant qu'acteurs clés de l'évolution de la logistique au niveau européen provient notamment de l'importance du phénomène de l'externalisation (*outsourcing*) des transports et de la logistique de la part des entreprises clientes (industriels et distributeurs). En 2001, dans quatorze pays européens, la logistique externalisée représentait en moyenne 21% de la logistique totale (source : Commission Européenne), avec néanmoins de forts écarts entre les pays (au Royaume-Uni, la logistique externalisée constitue un tiers des activités de logistique, tandis qu'en Italie elle n'atteint que 13%).

Le développement de la logistique, dimension structurante de l'industrie des transports, traditionnellement appréhendée suivant le partage entre les différents modes de transport, a déclenché un processus de redéfinition des métiers, d'élargissement des frontières du secteur et de fusion des aspects opérationnels et organisationnels, y compris le traitement de l'information, tous composant la prestation logistique.

La hiérarchie entre les acteurs du secteur, les enjeux pour ces acteurs du marché et leurs stratégies compétitives sont des éléments à étudier avec attention afin d'identifier les axes de recomposition du secteur. Comme le marché international de la logistique et des transports de marchandise devient de plus en plus complexe et segmenté, l'attention est portée sur les réponses stratégiques des grandes entreprises de transport et logistique aux stimulations de l'environnement externe et de la demande. Poursuivent-elles leurs stratégies d'internationalisation par croissance externe ou interne? Diversifient-elles l'offre ou au contraire se spécialisent-elles sur un segment de marché plus rentable que d'autres? Quelle est l'importance du nombre croissant de partenariats mis en place avec les clients et entre prestataires? La réponse à ces questions nous permettra d'esquisser le rôle des prestataires dans l'intégration sectorielle et géographique de la logistique.

Le processus qui se déroule en Europe mérite d'être analysé aussi bien dans sa tendance d'ensemble que s'agissant des caractères spécifiques à chaque pays. Notre hypothèse est que l'organisation générale du système des transports et de la logistique - que l'on peut appréhender sous l'angle du comportement stratégique des acteurs et de leurs relations avec les clients et sous l'angle de leur spécialisation technique ou de leur polyvalence - n'est pas homogène à l'échelle européenne.

Le deuxième objectif de nos démarches répond à une question propre à la gestion d'entreprise : comment s'y prendre dans les relations client-fournisseur ? Comment aborder une relation avancée entre un client et un fournisseur de services logistiques?

Ce type de relation ou alliance logistique est une forme organisationnelle hybride, se situant entre les deux formes opposées d'organisation des activités économiques (le marché et la firme verticalement intégrée). Elle s'impose comme caractéristique de l'évolution des relations client -fournisseur du fait de l'externalisation croissante de la logistique en Europe et de la complexification de la prestation logistique.

Si le transport est une coproduction du chargeur et du transporteur, il en va de même de la logistique, qui élargit l'acte de transport et accroît encore son importance dans le fonctionnement du circuit économique. La logistique, qui désigne à la fois une famille d'opérations physiques de traitement des produits et les méthodes de gestion des flux et par les flux, entre pleinement dans l'exploration de la nature de la firme dans une économie de marché : quelles sont les pratiques et les raisons de l'externalisation /

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

internalisation de la logistique par les clients ? Quelles relations de service président à leur gestion partagée ?

Il s'agit de deux questions complémentaires : le choix de faire ou de faire faire exige d'être complété par une analyse des modes de gestion de la relation de service mise en place. Plus précisément, dans le cadre de relations complexes du fait des rapports de force entre les acteurs et de nombreux risques de conflit, la compréhension des formes complexes d'échange relationnel, telles que les alliances logistiques, passe par la définition des éléments structurant toute relation : de la communication entre les acteurs à la confiance, de l'engagement mutuel au partage des risques et des gains et aux investissements dédiés.

La configuration des structures de gouvernance, l'échange relationnel entre clients et fournisseurs et, finalement, *l'encastrement* de ces relations dans leur environnement, permettent, tour à tour, de rendre compte de ces éléments.

Le concept d'ampleur, quant à lui, permet de nuancer l'intensité des liens établis entre les partenaires d'une alliance, de repérer la hiérarchie des éléments relationnels dans chacune des étapes de l'évolution d'une alliance et de préciser le rôle des différents mécanismes de coordination entre client et fournisseur. Ce concept permet aussi de vérifier si la « confiance» entre les acteurs arrive dans certains cas à s'imposer comme l'élément clef d'une alliance qui réussit malgré la tension continue entre coopération et concurrence qui régit toute relation client - fournisseur au long d'une chaîne.

Plan de la thèse

Partie I

La première partie présente le cadre de référence mobilisé afin de traiter les deux objets centraux de la thèse. Nous définissons le cadre théorique qui nous a conduite à analyser l'évolution du secteur de la logistique et des transports en Europe (*analyses sectorielle et horizontale, figure 1)* par l'identification de l'activité, de l'organisation et de la stratégie des « groupes stratégiques » à l'œuvre (*Chapitre1*). Nous précisons ainsi le deuxième outil théorique de l'analyse sectorielle : la « *supply chain* », schéma d'interprétation de systèmes complexes organisés verticalement selon les fonctions remplies par différents acteurs. Ce concept permet l'analyse conjointe des besoins

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

logistiques des clients et des réponses des prestataires. Le positionnement de cette recherche dans la littérature concernant le *Supply Chain Management* constitue l'objet du *Chapitre 2*.

Ce chapitre ouvre aussi sur le deuxième volet de la thèse, celui des relations client-fournisseur (*analyse verticale, figure 1*). Ainsi, nous définissons le cadre théorique pour l'analyse des relations entre clients et prestataires impliqués dans une démarche *Supply Chain Management* (*Chapitre 3*). Nous identifions les théories interorganisationnelles qui peuvent être utilisées pour la compréhension de ce phénomène, et notamment la *Théorie des Coûts de Transaction*, le *Marketing Relationnel* et *l'Approche Réseaux* de *l'IMP-Industrial Marketing Purchasing Group*.

Partie II

La deuxième partie définit le marché de la prestation logistique et de transport et analyse les facteurs influençant ce marché.

Tout d'abord, seront précisées les notions de logistique et d'externalisation retenues (*Chapitre 4*). Ces bases de réflexion nous permettront de présenter les arguments généralement exprimés par les entreprises du secteur concernant les facteurs d'influence du marché.

Le premier de ces facteurs porte sur l'évolution quantitative, qualitative et structurelle du commerce mondial dans un contexte de « mondialisation ». La formation de sous-ensembles régionaux plus ou moins intégrés caractérise le commerce mondial contemporain. Cette évolution suscite un mouvement accéléré de concentration industrielle, qui à son tour déclenche une demande croissante de prestations globales (*Chapitre 5*).

La libéralisation des transports et le processus d'harmonisation en cours, au niveau international et communautaire, constituent un deuxième facteur d'influence du marché européen de la prestation logistique. Ce phénomène s'accompagne de la remontée des régulations sectorielles spécifiques ayant un impact direct sur le métier de logisticien, telles que le transport multimodal et la logistique « verte » (*Chapitre 6*).

D'autres facteurs sont directement liés à l'organisation des systèmes de production ; on distingue, d'une part, une tendance significative vers le recentrage des firmes sur leur « métier de base » et, d'autre part, le développement d'un modèle de gestion inspiré de la

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

mise en réseau des entreprises impliquées dans une chaîne donnée : le *supply chain management*. Ces tendances ont un impact direct sur le transport et sur l'ensemble des activités logistiques et sont à l'origine de la progression corrélative de l'externalisation. (*Chapitre 7*)

Cependant, le modèle SCM ne s'affirme pas dans toutes les chaînes avec la même intensité. L'analyse des caractéristiques logistiques par chaîne permet d'éclaircir des problématiques différentes. L'exemple de la chaîne automobile précise le rôle des PSL dans une chaîne globale, fortement marquée par l'homogénéisation des modèles de production et de consommation au niveau géographique ; celui de la Grande Distribution montre les modèles différents existant en Europe quant aux rôle des PSL dans la gestion de la logistique de distribution (*Chapitre 8*).

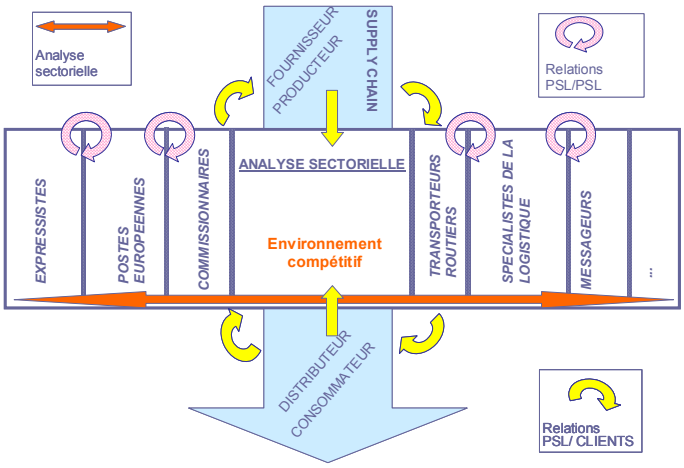
Partie III

Le paysage européen du transport et de la prestation de services logistiques s'est profondément transformé, quoique de manière différente dans chacun des pays. Pour autant, sur cette base « différentielle », se constituent de grands groupes de dimension continentale qui dépassent les clivages techniques et réglementaires anciens. Leurs comportements, même s'ils ne sont pas unifiés, permettent une modélisation des réponses aux enjeux issus de l'interaction des facteurs d'influence. Le *Chapitre 9* s'attachera à la compréhension des différents modèles, de leur origine et de leur logique de déploiement, à travers l'étude des comportements stratégiques des vingt premiers prestataires européens.

Cependant, la nécessité de saisir certaines caractéristiques spécifiques échappant à la tendance européenne nous a amenée à développer également une analyse du secteur de la prestation logistique et de transport à une échelle nationale. L'étude du secteur des prestataires opérant dans le système économique et productif italien (*Chapitre 10*) se prête à la compréhension de dynamiques spécifiques et à la mise en lumière des facteurs qui ont entraîné ces spécificités. Nous avons appuyé nos observations sur une enquête originale sur le marché italien de la prestation logistique et de transport. Cette enquête nous a permis, d'une part, d'examiner le comportement stratégique des PSL par rapport au processus d'intégration logistique en cours et, d'autre part, d'apporter une contribution au débat sur les différents niveaux de développement d'une alliance.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Figure 1: Schématisation de la recherche



Sources

Plusieurs sources ont été exploitées pour cette recherche. En particulier, l'information a été collectée dans :

- la littérature scientifique (ouvrages et revus) ;
- la presse ;
- les journées professionnelles ;
- les colloques ;
- les entretiens auprès des entreprises (enquête et entretiens informels) ;
- les comptes annuels des entreprises.

Concernant l'analyse de la littérature scientifique, nous avons eu recours à deux ensembles d'ouvrages et de revues : d'une part, la littérature portant sur la problématique des relations interorganisationnelles et, d'autre part, la littérature consacrée à la pratique du Supply Chain Management et plus précisément au rôle des prestataires logistiques et de transport dans ce contexte. Concernant le premier ensemble de contributions, nous avons étudié les travaux inspirés de la Théorie des Coûts de Transaction, du Marketing Relationnel et de l'Approche Réseaux de l'IMP-Industrial Marketing Purchasing Group. Le deuxième ensemble comprend à la fois des études et des rapports de recherche (plusieurs effectués dans le cadre des programmes européens) sur le développement de l'approche de gestion du SCM chez les industriels et des articles et des publications centrés sur le comportement stratégique des PSL.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Le procédé adopté pour le recueil de l'information nécessaire à l'analyse du comportement stratégique des grands PSL européens est celui du dépouillement systématique de la presse généraliste (via la base *Lexis Nexis- EBSCO*) et de la presse spécialisée dans les domaines de la logistique (*Logistique Magazine*, *Stratégie Logistique*, *Logistica Management*) et du transport (*Transport Actualité*, *l'Officiel des transporteurs*, *Trasporti Internazionali*). La presse professionnelle, source riche et importante d'informations, a été utilisée avec précaution en raison des erreurs fréquemment relevées, de l'évolution rapide des situations et de la pauvreté des comptes rendus pouvant conduire à une banalisation ou à une déformation de l'information.

Les journées professionnelles jouent un rôle fondamental en réunissant les différents acteurs de la logistique, par les contacts directs qu'elles permettent et par la diffusion d'informations précieuses qu'elles favorisent. De même, la participation aux colloques permet d'être informé des études et des recherches en cours, concernant des méthodologies ou des objets proches du sien.

Les entretiens auprès des responsables d'entreprises représentent le terreau de cette recherche. Les entretiens réalisés avec le support d'un questionnaire et dans le cadre d'une relation plus structurée avec l'interviewé ont permis des élaborations rigoureuses des informations recueillies. Il s'agit d'une enquête réalisée en Italie, qui s'appuie sur l'élaboration et l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon de prestataires logistiques et de transport. Ce questionnaire comprend à la fois des questions fermées et des questions ouvertes ; il a été administré lors d'entretiens approfondis avec le *management* des PSL impliqués dans l'enquête. Pour la structure du questionnaire, la méthode d'échantillonnage et les élaborations statistiques des données, nous renvoyons au Chapitre 10.

Les entretiens réalisés sans contacts préalables, pendant des journées professionnelles ou des colloques, ont eu un impact plus diffus sur la recherche, en modelant la grille interprétative de l'auteur et en ouvrant des pistes de réflexion. Il s'agit d'entretiens réalisés auprès de membres des vingt premiers PSL européens. Les informations ainsi recueillies ont été complétées par celles tirées de la presse spécialisée et par la lecture des comptes annuels des PSL.

Ces derniers permettent une connaissance de la performance d'une entreprise et des opérations principales réalisées pendant l'année, en termes d'acquisitions, de

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

désinvestissement d'activités, d'investissements, etc. Finalement, l'approche utilisée se fonde sur une analyse des informations financières contenues dans les comptes annuels ; cette évaluation a été faite à partir de l'évolution de certains indicateurs financiers.

En résumé, ce travail permet d'éclairer le rôle des PSL dans le processus d'intégration logistique en Europe. Il montrera comment les dynamiques des chaînes clientes ont un impact sur la structuration du secteur des PSL et sur le comportement de chaque prestataire qui, en retour, déclenchent un processus de réorganisation du *business model* dominant. Dans certains cas, cette réorganisation peut préfigurer de nouvelles formes de production de la prestation qui nécessitent, pour leur compréhension, de recourir à des catégories conceptuelles autres que le secteur, la relation client -prestataire et les métiers traditionnels.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE

La première partie de cette thèse présente le cadre de référence mobilisé. Plus précisément, dans le *Chapitre 1* nous définissons le cadre théorique qui nous a conduite à analyser l'évolution du secteur de la logistique et des transports en Europe, à travers l'identification des « groupes stratégiques d'entreprises », c'est-à-dire des entreprises caractérisées par des comportements communs en termes de dimension, de mode d'exercice de la propriété ou du contrôle, de structures de gestion et d'organisation, de stratégies et d'outils pour le contrôle du marché (Porter, 1985).

Nous précisons ainsi le deuxième outil théorique de l'analyse sectorielle : la « supply chain ». Cette dernière est connue en tant que réseau d'organisations impliquées, en amont et en aval, dans les processus et les activités qui créent de la valeur dans la forme de produits et de services aux yeux des consommateurs finaux (Christopher, 1992). Le concept de supply chain permet d'expliquer à la fois les liens horizontaux dans le processus productif et les modalités de l'offre de service au consommateur final. Ce concept permet ainsi de saisir les liens entre le système de production et l'organisation de la logistique et des transports. Le positionnement de cette recherche dans la littérature concernant le *Supply Chain Management* constitue l'objet du *Chapitre 2*.

Ce chapitre ouvre aussi sur le deuxième volet de la thèse, celui des relations client-fournisseur. Ainsi (*Chapitre 3*), nous définissons le cadre théorique pour l'analyse des relations entre clients et prestataires impliqués dans une démarche *Supply Chain Management.* Nous identifions les théories interorganisationnelles qui peuvent être utilisées pour la compréhension de ce phénomène, et notamment la *Théorie des Coûts de Transaction*, le *Marketing Relationnel* et *l'Approche Réseaux* de *l'IMP-Industrial Marketing Purchasing Group*.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

1. L'ANALYSE SECTORIELLE ENTRE ECONOMIE INDUSTRIELLE ET MANAGEMENT

L'analyse sectorielle est le domaine spécifique des économistes industriels[1]. Néanmoins, il s'agit d'un domaine qui intéresse aussi d'autres catégories d'acteurs, tels que les économistes d'entreprise, les gestionnaires, les sociétés de conseil et les organismes statistiques internationaux et nationaux. La définition du secteur doit être considérée comme une opération préalable à l'analyse de la structure sectorielle, et en même temps, systématiquement remise en cause au fur et à mesure que l'étude et donc la connaissance du secteur progressent. C'est pourquoi, malgré une certaine facilité de compréhension spontanée et générique du terme « analyse sectorielle », il n'existe pas d'accord parmi les économistes qui permette, a priori et de façon objective, de spécifier quels et combien de secteurs existent à l'intérieur du système économique et à quel secteur une entreprise donnée est censée appartenir. L'aspect subjectif dans la définition de secteur demeure donc dominant.

1.1. Définition et délimitation d'un secteur: objectifs et limites

«Un secteur industriel est une portion du système économique, dans laquelle sont regroupées des firmes similaires qui produisent des produits similaires et qui sont entre eux interdépendantes» (Barbarito, 1999). L'aspect subjectif caractérise le concept de similitude. La similarité des firmes émane de ce que l'on choisit comme facteur qui différencie ou qui rapproche les firmes ou les produits. Ainsi, la finalité de la taxinomie

1 C'est dans un article de Andrews (1952) qu'on peut reconnaître les premiers aspects caractérisant l'Economie Industrielle : « La tâche principale de l'Economie Industrielle est naturellement la tâche scientifique d'offrir des descriptions valables généralisées des phénomènes industriels». Les travaux d'Andrews, ainsi que ceux des autres économistes industriels, portent sur la nouvelle méthode de l'Economie industrielle, qui vise à intégrer déduction et observation empirique. De cette façon, cette méthode change le niveau d'abstraction de la théorie économique générale et en conséquence, les

d'un secteur est de définir des catégories homogènes d'entreprises de manière à mettre en évidence les déterminants de leurs résultats.

Nombreux sont les critères proposés et adoptés au cours des années[2]. On rappelle ci-dessous les plus marquants : les critères de l'homogénéité de la demande, de l'homogénéité de l'offre et de l'interdépendance entre les agents. Par la suite nous montrerons la position des organismes statistiques et des sociétés de conseil par rapport aux différents critères théoriques de délimitation d'un secteur.

Le critère basé sur l'homogénéité de la demande classe les firmes dans un secteur ou dans l'autre sur la base de l'homogénéité des produits ou services qu'elles produisent et vendent. Ce critère s'inscrit dans le schéma néoclassique de Walras, qui résout le problème de la répartition du système économique en secteurs, en utilisant le concept de « marchandise-produit ». Les firmes sont similaires lorsqu'elles produisent le même produit ou service. Dans le schéma néoclassique traditionnel, c'est le critère de l'homogénéité des produits qui est retenu comme le plus marquant des critères pour repartir le système économique en secteurs.

L'idée de similitude entre produits est assez claire: par produits semblables nous entendrons des produits qui vont satisfaire un même besoin du consommateur. L'homogénéité de la demande identifie les produits qui sont substituables aux yeux du consommateur. Les récipients en plastique et en verre sont probablement des produits substituables pour un consommateur lorsqu'il a besoin d'un récipient pour aliments. Les firmes qui les produisent appartiennent-elles pour autant au même secteur ?

Ensuite Chamberlin (1933) propose d'utiliser un concept élastique de secteur toujours fondé sur la substitution entre produits mais avec la possibilité de définir des ampleurs différentes pour le secteur (grand groupe lorsque l'on prend en compte un nombre élevé de produits différents, petit groupe dans le cas opposé). Ceci est dû au fait que la méthode

---

caractéristiques de l'analyse. Ils spécifient, ainsi, qu'il s'agit d'une nouvelle discipline et non pas d'un domaine d'application de la théorie économique générale.

2 Parmi les autres nombreux critères de définition d'un secteur, Mason (1939) choisit la recherche d'informations détaillées sur la morphologie de l'industrie plutôt que la définition de paramètres pour sa généralisation. Ainsi il propose d'adopter cinq facteurs d'homogénéité pour « classer » les entreprises : caractéristiques économiques du produit et des processus industriels, le nombre et la dimension des clients et des fournisseurs, le niveaux des barrières à l'entrée et enfin les canaux commerciaux utilisés. Il s'agît d'une interprétation un peu contraignante, en imposant des facteurs et en excluant d'autres qui pourraient être aussi discriminatoires que les facteurs proposés.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

de l'homogénéité de la demande est remise en cause par la différenciation[3] des produits, entraînée par la concurrence imparfaite, qui amène à segmenter le marché en un nombre de sous marchés presque égal au nombre des entreprises y agissant.

Ainsi, le critère de l'homogénéité de la demande s'avère être utile dans le cas d'un secteur homogène du point de vue des produits/services offerts, tandis qu'il montre ses limites lorsque l'on s'intéresse à l'étude d'un secteur ayant un degré de différentiation des produits/services très élevé. En ce cas le critère des produits substituables n'arrive pas à saisir toutes les différences existantes dans le secteur, et rend toute interprétation du secteur partielle et incomplète.

Les critères inspirés de l'homogénéité de l'offre se concentrent par contre, sur des aspects liés aux caractéristiques internes des firmes, en termes de technologie et de processus de production. Parmi ces critères on trouve celui qui est fondé sur les ressources utilisées dans les processus de production, ou mieux, sur le « mix » de ressources à disposition des firmes (M. Olson, D. MacFarland, 1962). Suivant ce critère, deux entreprises sont similaires quand elles ont un processus productif similaire, même si les outputs produits sont tout à fait différents pour les consommateurs. Vases de verre et bouteilles de verre en sont un exemple. Nous pourrions alors définir un secteur du verre basé sur la similitude des processus productifs, indépendamment de ce qui sera ensuite le produit final: vases, bouteilles, verres, etc. En ce cas, les produits du secteur sont

3 Le concept de différenciation des produits peut être mieux compris à travers une comparaison avec le concept de segmentation des marchés. Pour ce faire, il faut partir de la différence de langage qui existe entre les économistes industriels et les économistes d'entreprise. Les raisons d'une telle différence peuvent être principalement associées à une habitude d'analyser les phénomènes avec des schémas conceptuels déjà consolidés dans sa propre discipline, sans essayer de créer de nouvelles références conceptuelles ou sans observer si le « voisin » (gestionnaire ou économiste industriel) mobilise des catégories conceptuelles similaires et en quoi ces dernières diffèrent des siennes. Ainsi, les économistes industriels ne se sont pas intéressés à la segmentation du marché. Ils se sont concentrés sur la différenciation des produits/services à l'intérieur d'un même marché, en supposant ce dernier substantiellement homogène.
Par contre, les gestionnaires parlent de segment de marché: *ce concept indique un sous-ensemble distinct de clients, homogène à l'intérieur, mais non homogène par rapport aux clients d'autres segments, où chaque sous-ensemble peut être choisi comme objectif de marché à atteindre par une stratégie particulière (Valdani, 1984).*
Les deux concepts présentés sont différents ; cependant ils peuvent coexister et être utilisés dans deux phases successives d'une analyse sectorielle. Si la demande du secteur est hétérogène, le marché devrait être segmenté (divisée en sous-ensembles homogènes aux yeux du consommateur) et ensuite on pourrait analyser le degré de différenciation des produits ou des services dans chaque segment. La segmentation du marché, réalité objective, à ne pas confondre avec le résultat d'une stratégie d'entreprise, nous indique où la firme est en concurrence avec d'autres firmes. La différenciation concerne une autre question: le comportement concurrentiel de la firme. Elle dépend donc des choix des firmes quant aux modalités de positionnement par rapport aux concurrents. Les deux types de langage sont donc conciliables, voire complémentaires.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

substituables du côté de l'offre, c'est à dire pour les producteurs et non pas pour les consommateurs.

Par homogénéité de l'offre nous entendons qu'un producteur puisse aisément convertir la production d'un bien dans la production d'un autre bien. Ainsi ce caractère de définition d'un secteur privilégie l'aspect technique du processus productif et ne prend pas en compte les besoins et la satisfaction des attentes des clients. Il s'agit, ainsi, d'un critère fondé sur un principe technique, structurel, qui risque de classer dans des secteurs différents des firmes qui, même si elles le font avec des modalités hétérogènes, fournissent le même type de client. (cf. note n°12, concernant le modèle tridimensionnel de Abell, le *business*).

Selon certains auteurs (Lee, 1987), le choix du critère d'homogénéité de la demande témoigne du fait que l'on s'intéresse à l'étude d'un marché (caractéristiques des produits et des services) et non pas d'un secteur, tandis que l'analyse sectorielle privilégie les aspects liés à l'offre[4] (similarité des processus productifs). Cependant cette séparation conceptuelle entre marché et secteur n'est pas aussi rigoureuse, car très souvent les économistes mélangent dans leurs analyses les aspects liés à la demande aux aspects qui se réfèrent à l'offre. L'objet d'un type d'analyse et de l'autre est en effet le même : l'étude de la compétition dans une partition du système économique. Le résultat de la dynamique concurrentielle a un impact à la fois sur la performance du secteur et sur les résultats de chaque entreprise. Ce qui change, suivant les deux approches, c'est le poids donné aux deux critères dans la sélection des firmes qui appartiennent à la partition étudiée: les analyses de secteur privilégient la substitution du coté de l'offre, les études de marché celle du coté de la demande.

Suivant cette position, qui ne reconnaît pas une différence substantielle entre les concepts de marché et secteur, notre recherche peut être rangée parmi les analyses sectorielles ayant comme finalité première l'étude des caractéristiques de l'offre et ses perspectives de développement. En même temps, nous essayerons de montrer, là où c'est possible, les liens et les interactions entre offre et demande[5], en étant convaincue du fait

---

4 C'est J. Robinson (1953) la première qui préfère distinguer l'idée de secteur, qui pourrait être identifié sur la base d'une homogénéité des systèmes productifs des agents, de l'idée de marché, qui devrait être par contre identifié sur la base du critère des produits substituables pour les consommateurs.

5 L'analyse de la demande est un phénomène complexe qu'on ne peut pas traiter suivant des règles générales. Toute analyse de la demande requiert une enquête ad hoc, qui montre les aspects déterminants et, surtout, leur modificabilité en fonction des transformations économiques, culturelles et technologiques

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

que seulement l'étude conjointe des deux aspects pourra nous aider à atteindre un niveau de connaissance satisfaisant du secteur de la logistique et des transports, d'autant plus qu'il s'agit d'un secteur qui « croise » presque tous les autres secteurs.

Ainsi, nous utiliserons l'expression « analyse sectorielle » ; cependant, il serait plus correct de parler d'analyse de l'environnement compétitif, car nous prendrons en compte les caractéristiques de l'offre et les caractéristiques de la demande, en adoptant l'interdépendance entre les acteurs comme fil conducteur du raisonnement. L'interdépendance entre les acteurs, ainsi que l'homogénéité de l'offre, sont mobilisées notamment dans le cas d'une analyse sectorielle.

A ce sujet, un point de rupture dans les recherches ayant la finalité de définir les critères pour la délimitation d'un secteur date des années 1950, quand le concept d'interdépendance entre les agents (déjà connu comme concept d'élasticité croisée de la demande par rapport au prix, Kaldor, 1935) se consolide comme le critère le plus utilisé. Ce concept considère comme appartenant au même secteur les firmes qui offrent un produit/service avec une élasticité croisée positive et infinie, c'est à dire des produits succédanés (Robinson 1956). En même temps, les entreprises qui appartiennent à des secteurs différents offrent des produits dont l'élasticité croisée de la demande tend vers zéro. La présomption est que les produits appartenant au même secteur offrent la même utilité aux consommateurs. Ainsi, l'interdépendance entre les agents implique que dans le secteur que nous entendons agréger il y ait rivalité entre les agents ou capacité réciproque de soustraction de la demande. Avec l'idée d'interdépendance nous entendons que les actions de l'un peuvent influencer les résultats de l'autre. La délimitation géographique d'un secteur sert à définir le niveau d'interdépendance : plus le secteur est large, moins l'interdépendance est forte.

---

du système économique pris dans son ensemble. C'est pourquoi certains estiment qu'aucune étude de secteur ne peut être satisfaisante sans une analyse plus ou moins ponctuelle de la demande. La structure et le comportement de l'offre sont en fait profondément influencés par l'évolution de la demande. Sans une prévision de la demande du point de vue qualitatif et quantitatif, affirme-t-on, il n'est pas possible de donner une interprétation cohérente de la composition de l'offre et de ses perspectives. Cependant, la demande d'un secteur est un concept hétérogène. Les produits d'un même secteur sont aussi variés que les consommateurs/clients qui les achètent avec des modalités et des temps différents. Une analyse détaillée de la demande d'un secteur devrait comprendre : une description des types de demande présents dans le secteur; une analyse de la différenciation des produits; une analyse du comportement des clients/consommateurs.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Une spécificité de cette approche, qui caractérise aussi le critère de l'homogénéité de la demande, est l'attention aux exigences, aux besoins du consommateur/client. Les firmes qui offrent (ou qui peuvent offrir) un produit/service capable de satisfaire le même besoin d'un segment de marché devraient être incluses dans le même secteur. Ceci est valable aussi dans le cas où le processus de production n'est pas exactement le même, c'est à dire là où le critère de l'homogénéité de l'offre n'est pas respecté. La capacité à satisfaire un besoin donné met aussi en arrière plan l'homogénéité du produit/service, en élargissant l'éventail des produits/services en concurrence jusqu'à la prise en compte de produits et services qui ne sont pas perçus immédiatement comme substituables par le consommateur.

Avec l'importance croissante de l'interdépendance entre les agents économiques, par rapport aux autres aspects de la similarité des produits ou des processus, pour la délimitation d'un secteur, il semble que tout effort de définition rigoureuse d'un secteur, basée sur des indicateurs numériques, soit abandonné.

En particulier, la question se pose de savoir quelles sont les firmes interdépendantes avec les firmes « typiques », qui caractérisent le secteur, que l'on est censé prendre en compte. Le modèle de « concurrence élargie » proposé par Porter (1980) s'avère être le plus apte à montrer le rôle systématique de l'interdépendance réelle dans une analyse de la concurrence. Ce modèle a été ensuite repris par plusieurs économistes. Pour résumer son modèle, on peut dire que les quatre groupes d'intérêt qui gravitent autour des firmes d'un secteur sont:

(1) Les entrants potentiels qui peuvent influencer le comportement de la concurrence même s'ils ne font pas encore partie du secteur ;

(2-3) Les fournisseurs et les clients, notamment dont le pouvoir contractuel par rapport aux acteurs du secteur donné est un déterminant des rapports de force entre les acteurs ;

(4) Les producteurs de produits substituts. Eux aussi, ils peuvent influencer la concurrence et doivent être considérés lors d'une analyse de la compétition dans un secteur.

Les questions qui peuvent être dégagées de ce schéma sont nombreuses: quelle pertinence stratégique ont ces groupes face aux acteurs du secteur étudié (1)? Est-ce que de nouveaux acteurs offrant des services/produits nouveaux peuvent altérer la concurrence actuelle (4)? Comment les relations avec les clients et les fournisseurs

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

affectent-elles les caractéristiques de la concurrence, notamment les rapports de force entre les acteurs principaux (2-3)?

Le modèle de concurrence élargie semble être particulièrement adapté à l'étude de la logistique et du transport en Europe, caractérisés par des changements continus en termes de structure du secteur, d'interaction entre les acteurs présents et des dynamiques futures concernant les entrants potentiels.

En conclusion, suivant Volpato (1986), notre définition du secteur ne sera pas recherchée dans une caractéristique immanente du produit ou de la technologie ni du marché, mais par un effort de prévision de la façon dont la concurrence potentielle exercée par les firmes va évoluer. Ainsi l'analyse de la concurrence élargie nous conduira-t-elle à prendre en compte les stratégies compétitives des acteurs actuellement présents sur le marché et des entrants potentiels.

1.1.1. Les analyses empiriques : les organismes statistiques et les sociétés de conseil

Le débat le plus récent dans la littérature accepte maintenant plusieurs critères pour la délimitation d'un secteur, chacun trouvant sa rationalité selon le but spécifique de l'analyse. Ainsi, par exemple, on préféra le critère de type « produit » pour une analyse de la part de marché des entreprises ; la structure des coûts des firmes sera choisie lors d'une évaluation des barrières à l'entrée ou encore la destination des produits nous permettra de mieux questionner l'évolution de la demande. Suivant ce débat, il est question d'analyser le rapport entre les critères théoriques et les analyses empiriques faites à partir des données élaborées par les organismes statistiques et les sociétés de conseil.

Les organismes statistiques nationaux et internationaux élaborent des taxinomies inspirées du même principe de classification qui, au-delà de différences mineures dans les agrégations proposées[6], identifie certains macro-secteurs et, selon un processus en

[6] En France, en vigueur depuis 1993, la Nomenclature d'Activités Françaises (NAF) est dérivée de la nomenclature des activités économiques des communautés européennes (NACE rev. 1), elle-même issue de la classification internationale type, par industrie de l'ONU (CITI rev. 3). Pour l'analyse économique, il est apparu nécessaire de définir des regroupements standardisés. Ils constituent la NES (Nomenclature Economique de Synthèse) qui est spécifique à la France. Elle comporte trois niveaux d'agrégation plus ou moins détaillés (niveaux 16, 36 et 114).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

cascade, parvient à des agrégations de plus en plus étroites. Ce type de classification ne prend pas en compte l'homogénéité des produits du point de vue de la demande, ni l'interdépendance des acteurs; il repère le facteur discriminatoire dans la similarité des processus productifs (homogénéité du point de vue de l'offre). Ainsi, bouteilles en plastique et bouteilles en verre appartiennent à des partitions différentes du système économique, même si les producteurs de chacun des produits se sentent dans une arène compétitive commune. Il faut néanmoins rappeler que la finalité des organismes statistiques n'est pas celle d'étudier la compétition parmi les firmes.

Les sociétés de conseil, n'étant pas généralement censées développer des analyses sectorielles comparées, esquivent souvent, une définition rigoureuse des frontières d'un secteur. Leurs analyses sectorielles représentent ainsi un outil préliminaire à l'élaboration de réponses successives aux commandes reçues des clients.

En plus, c'est le client lui même qui apporte des informations précieuses sur deux des critères qui désignent les entreprises appartenant au même secteur : l'interdépendance des acteurs et la similarité du processus productif (côté de l'offre).

En relation à l'interdépendance, les clients mobilisent le concept de concurrence élargie de Porter, en ayant une perception parfois très claire des firmes concurrentes ou potentiellement concurrentes. Cette perception dérive de la gestion quotidienne des affaires et du suivi des évènements impliquant leurs concurrents directs ou portant sur des entrants potentiels.

Par rapport à la similarité du coté de l'offre, par contre, une certaine spécialisation des sociétés de conseil est un préalable pour toute analyse sectorielle valable. La raison de cette spécialisation dérive du caractère essentiellement technique du critère pris en compte. Ainsi, des ingénieurs avec une spécialisation par processus productif font partie très souvent de l'équipe d'analyse chargée de suivre un secteur donné.

Le troisième critère de classification, celui de l'homogénéité du point de vue de la demande (produits succédanés) est pris en compte de façon indirecte, car les produits et les services réellement succédanés pour un consommateur/client, correspondent toujours à des entreprises en concurrence, dans le cas où, bien entendu, les deux entreprises agiraient dans le même marché géographique.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Ainsi, le point fort des analyses menées par les sociétés de conseil, l'accent mis sur la concurrence entre les acteurs, dérive de l'interaction quotidienne avec les clients, tandis qu'une certaine approximation réside dans la définition des frontières du secteur.

La question se pose de savoir quel statut donner au point de vue des bureaux d'études. L'utilisation de ce type de source peut être utile pour la validation sur le terrain des approches académiques. Encore, ces études peuvent-elles mettre en évidence certains thèmes nécessitant une investigation plus rigoureuse qui fasse appel aux méthodologies de la recherche scientifique.

Les classifications sectorielles proposées par les organismes statistiques nationaux et internationaux, malgré leurs finalités différentes constituent, dans certains cas, une des sources officielles les plus accréditées. Plusieurs chercheurs préfèrent développer leurs investigations à partir de ces données officielles validées au niveau national, voire international. Ensuite, si la classification des firmes proposée ne répond pas aux hypothèses de départ de l'analyse, on peut éventuellement remettre en cause ces classifications en montrant leur incapacité à expliquer la variabilité interne du secteur. D'autres sources ou des cas tirés de la presse professionnelle peuvent dans ce cas aider à repérer des acteurs nouveaux qui échappent à toute classification statistique basée sur l'homogénéité du processus productif. Ces acteurs nouveaux pourraient en fait avoir développé une innovation de processus qui les amène à concurrencer des acteurs qui jusqu'alors n'étaient pas intéressés par le même segment de clientèle.

Les sources provenant des sociétés de conseil et des investigations sur commande, dans la majorité des cas extrêmement focalisées sur une répartition spécifique du système économique, sont très nombreuses. Nous aurons recours à plusieurs de ces sources dont nous essayerons de saisir l'efficacité en tant qu'instrument d'anticipation de certains phénomènes. Cette capacité d'anticipation apporte aux analyses un volet « pragmatique » et orienté aussi bien vers la solution des problèmes que vers l'identification de nouvelles opportunités de développement des affaires. Cet aspect manque souvent dans les travaux les plus théoriques et qui ne sont pas enrichis par des enquêtes sur le terrain.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

1.2. L'interaction firmes - environnement : le paradigme structure – comportement - résultats

Le paradigme structure – comportement – résultats (SCR) est souvent mobilisé en tant qu'outil d'analyse dans l'économie industrielle et le management stratégique ; il permet en effet de rendre compte des modalités d'interaction entre une firme et son environnement. En particulier ce paradigme (Bain, 1968) permet d'interpréter la performance de la firme et du secteur, en référence à plusieurs objectifs (chiffre d'affaires, profit, taux de croissance, etc.), qui peuvent s'envisager comme étant alternatifs ou complémentaires entre eux.

Les deux domaines principaux d'application de ce paradigme sont l'analyse de la compétition entre les firmes et l'orientation des politiques d'intervention publique, telles que la politique anti-trust et la réglementation. On s'intéresse au premier domaine, celui de la concurrence entre firmes.

Ce paradigme est fondé sur:

- La structure du secteur, qui est ensuite analysée en termes de concentration et dimension des firmes, de différentiation du produit, de barrières à l'entrée et à la sortie et de rôle des institutions publiques.
- Le comportement des entreprises qui font partie du secteur, c'est à dire les diverses politiques poursuivies pour la maximisation de la performance (politique de prix, des investissements, de la recherche, des pratiques de coopération, etc.). Ce comportement peut être plus ou moins efficace du fait des contraintes structurelles.
- Les résultats (ou les performances que la firme atteint dans les segments du marché où elle est active), qui ont caractérisé historiquement un secteur donné. Ils peuvent influencer la possibilité d'adoption de certaines des politiques concurrentielles ci-dessus nommées.

Cette approche est souvent qualifiée de « structuraliste », en raison de son hypothèse, selon laquelle les structures de marché sont exogènes aux entreprises et ne résultent en rien des stratégies des firmes (Rainelli, 1998). Cette interprétation conduit le plus souvent à se concentrer sur le secteur, l'industrie, considérée comme le phénomène économique le plus important, tant du point de vue théorique qu'empirique.

Cependant, l'hypothèse que le paradigme ne porte pas sur une relation de dépendance de la performance de la structure, mais plutôt sur une relation d'interdépendance parmi les trois caractéristiques observées, a déterminé une division entre les « structuralistes et les comportementalistes ».

Ces derniers considèrent l'interprétation structuraliste du paradigme assez mécaniciste, suivant les approches microéconomiques. Contrairement aux premiers, ils reconnaissent un rôle à la firme en tant que sujet économique qui a un impact sur la structure et donc sur la performance du secteur à travers ses choix stratégiques et tactiques. L'école des comportementalistes et Scherer (1990) en particulier interprètent le paradigme en fonction des liens entre les éléments qui le composent et se focalisent sur le rapport de causalité entre comportement et résultats. Cette approche s'appuie sur l'observation empirique[7] et considère la firme comme le principal objet d'étude en étant-elle la cellule fondamentale du monde des affaires. Les comportementalistes ont donné vie à plusieurs contributions basées sur des études de cas, qui se concentrent sur des aspects très différents selon la firme choisie[8]. Pour ces raisons, la littérature concernant

---

[7] Ces interdépendances et le rôle croissant des comportements des firmes peuvent être vérifiés par l'observation empirique, notamment de la capacité de la grande entreprise ou conglomérat à influencer son environnement, de la diversification croissante des firmes, du développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et de leur lien avec la concurrence élargie, l'intervention de l'Etat et les modifications exogènes aux secteurs.
Le conglomérat réussit à enlever les liens structuraux du secteur en en modelant la morphologie à son avantage: les fusions, des pratiques commerciales agressives ou des accords de collusion augmentent le degré de concentration sectorielle; les politiques de prix et des investissements peuvent avoir un impact important sur le niveau des barrières à l'entrée. Un exemple est donné par les prétendues "barrières stratégiques" à l'entrée. L'entrée d'un concurrent peut être empêchée par des comportements stratégiques, réalisés intentionnellement par une entreprise afin de créer un différentiel compétitif (Porter, 1980), qui entraîne une amélioration de la performance.
La diversification croissante des produits et des services porte sur l'importance d'un phénomène qui va au-delà des frontières sectorielles : celui des interdépendances sectorielles. Une entreprise peut utiliser le levier d'une position de monopole dans un secteur pour pénétrer d'autres secteurs proches, tandis qu'une autre firme peut diversifier son activité afin de baisser le risque économique et d'augmenter les opportunités d'autofinancement.
Le développement des NTIC permet de baisser la dimension productive optimale pour la diversification. L'entreprise devient ainsi multi-produit et elle doit gérer des stratégies différentes suivant les segments où elle oeuvre. La concurrence qui en résulte, en conséquence, est élargie et hétérogène, caractérisée à la fois par des stratégies de spécialisation et de diversification.
L'intervention de l'Etat dans l'économie influence et modifie de l'extérieur, par des outils directs ou indirects de politique industrielle, le comportement des firmes et le modèle de développement du secteur pour des finalités de caractère économique ou social.
Ces remarques insistent aussi bien sur le rôle du comportement des firmes et sur leur capacité d'affecter l'environnement que sur les influences exercées par les variables exogènes aux firmes. Elles appuient ainsi l'interprétation du paradigme de Bain suivant une causalité circulaire entre structure, comportement et résultats.
[8] Ces études s'inspirent des nouvelles théories économiques de la firme qui, en insistant sur le rôle des capacités spécifiques de la firme, en termes de structure des coûts, d'habilité directionnelle des manageurs

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

cette approche présente un degré d'hétérogénéité assez élevé en termes de thèmes abordés et méthodologies mobilisées.

Le fait qu'une partie des économistes industriels ont déplacé leur centre d'intérêt principal du secteur entier à la firme, pourrait nous faire conclure que les seules études valables sont les analyses normatives, c'est à dire celles qui se concentrent sur le comportement de la firme et sur les modalités mises en place pour atteindre la maximisation de l'efficacité et de l'efficience; au contraire, les études positives, portant sur les analyses sectorielles, n'auraient plus de valeur. Cette conclusion mérite d'être nuancée. La focalisation sur le rôle primaire de la firme n'entraîne pas nécessairement une coupure nette avec la tradition de l'économie industrielle, car l'existence de différences substantielles entre firme « competition taker » (ou firme passive) et firme « competition maker » (ou firme active) est désormais largement acceptée aussi bien par les théoriciens que par le monde des affaires. Il s'avère dès lors risqué, d'opérer une discrimination entre les firmes sur la base d'une seule variable, telle que la « taille », sans en même temps analyser si la firme cherche à intervenir sur les contraintes structurelles du secteur (afin de les éliminer ou de les modifier) ou si elle cherche simplement à maximiser ses propres objectifs étant donné son environnement. Pour les firmes passives, le paradigme structure du secteur/comportement/performance (dans son acception déterministe) reste plutôt valable, tandis que pour les firmes « actives » il s'agit d'interpréter la relation entre les trois dimensions du paradigme d'une façon plus interactive et dynamique[9].

1.2.1. Le comportement stratégique des firmes: inertie et dynamisme

Si une firme « *competition maker* » a le pouvoir d'affecter l'environnement dans lequel elle agit par son comportement, un éclaircissement sur l'acception du terme comportement, mobilisée dans cette thèse, devient nécessaire. On se réfère au comportement stratégique des firmes.

---

ou de technologie, repèrent des facteurs autres que la structure du secteur capables d'influencer la performance de la firme.

[9] Dans les années 1980, c'est la théorie des jeux qui a montré comment, dans certains cas, le comportement des firmes pouvait influencer la structure du secteur.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Le concept de stratégie est employé par les économistes de la firme à partir des années 1960[10]. Chandler interprète la stratégie comme « la détermination des objectifs à long terme d'une entreprise, des politiques et de l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ». Il ajoute que la stratégie comprend à la fois les buts de la firme (objectifs) et les politiques mises en œuvre pour les réaliser.

Il faut cependant rappeler que parmi les économistes de la firme et parmi les gestionnaires, le contenu d'une stratégie n'est pas toujours clair, surtout en ce qui concerne l'ampleur du terme. Suivant certains, comme Chandler, la stratégie comprend aussi bien les finalités d'une firme (ses objectifs) que les politiques mises en oeuvre pour la réalisation de ces objectifs.

Cependant, d'autres autres[11] estiment que la stratégie est formée des seules politiques, tandis que les objectifs doivent être considérés comme des acquis.

Si le concept de stratégie n'est pas univoque, celui de *comportement stratégique* semble être beaucoup plus clair, puisqu'on réduit le champ d'observation seulement aux actions (comportements) des entreprises, en supposant que ces actions constituent le résultat de l'application d'une certaine stratégie. Avec la phrase « actions des firmes » on se réfère au choix des prix, de l'image à transmettre, du type de distribution, et à toutes les autres variables qui peuvent avoir un impact sur la rentabilité d'une firme.

Pour notre part, nous nous intéresserons aux actions réellement effectuées par une firme et, là où nous relèverons une homogénéité des actions, nous supposerons une homogénéité dans les stratégies de fond des firmes. Autrement dit, nous imaginons que chaque entreprise a une stratégie sur la base de laquelle elle mène ses actions. Nous observerons alors le comportement réel des firmes et non pas son comportement souhaité. On pourrait objecter que les actions des entreprises ne sont pas toujours déterminées par des choix volontaires et coordonnés entre eux, en application d'une stratégie déterminée. Beaucoup de choix pourraient être le fruit de compromis entre entreprises et groupes d'entreprises. D'autres pourraient être le résultat de réactions ou anticipations des changements du milieu extérieur. Ceci est parfaitement en ligne avec l'interprétation du modèle SCR dans sa version comportementaliste, qui met le rôle des actions de

10 Chandler (1962) et Ansoff (1965) sont parmi les premiers auteurs qui ont mobilisé ce concept. Cependant, c'est avec les contributions de Porter (1980 et 1985), Mintzberg (1989) et Montgomery & Porter (1991) que le concept de stratégie se répand.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

l'entreprise au premier plan sans néanmoins omettre ni l'influence de l'environnement sur les performances des entreprises ni les interactions entre environnement et stratégies. Ainsi, nous nous rapprochons de ceux qui mettent au centre de leur intérêt la firme, son comportement stratégique et sa capacité d'impacter l'environnement dans lequel elle agit. Cependant, l'interaction avec les caractéristiques structurelles du secteur est aussi un aspect critique dans l'analyse qu'on est censé conduire, dans la mesure où la structure latente du secteur devient un des inputs de l'activité stratégique des firmes actives. Cette particularité se focalise sur les aspects dynamiques du paradigme et sur l'importance de l'analyse des relations intra et inter sectoriels.

Puisque le rôle actif de la firme consiste en réalité en un jeu d'anticipation, son attention est portée sur la configuration en perspective du secteur et non pas sur sa configuration actuelle. La firme se concentre sur l'interprétation des effets de ses choix stratégiques et sur la stratégie compétitive des concurrents sur le marché. La firme mesure sa capacité à être « firme active » par rapport à la structure latente du secteur. Elle vise à développer une stratégie cohérente avec les relations fonctionnelles de la concurrence. La cohérence de la stratégie adoptée peut être reconnue seulement par son harmonie avec le contexte de situations et de motivations qui l'a engendrée. Dans ce sens, on peut parler de revalidation du rôle normatif de la structure du secteur, même si on se réfère à la structure prévue ou latente.

Cette assertion sur l'importance de la structure latente de l'analyse du secteur implique une autre considération sur les outils de l'analyse. Les études de prévision des scénarios sectoriels et de simulation des réactions des concurrents aux manœuvres stratégiques d'une firme seront d'autant plus utiles que les firmes auront l'exigence de se constituer le cadre de référence sectoriel. Ceci est valable particulièrement dans les secteurs naissants ou en phase de restructuration où la « visibilité » stratégique des agents économiques devient a fortiori plus complexe. C'est le cas en particulier du secteur « Transport & Logistique », objet de notre investigation. Une conséquence majeure est qu'il faudra présenter les facteurs qui influencent l'évolution du secteur (Partie II) avant de pouvoir analyser le comportement des firmes et préfigurer leur position concurrentielle dans des scénarios possibles.

---

[11] Ansoff (1965) et Grant (1991).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Dans ce contexte, un élément supplémentaire qu'il est nécessaire de prendre en compte est la relation contradictoire entre la nature dynamique de la structure du secteur et une certaine inertie dans le comportement des firmes (Volpato, 1995). Autrement dit, la configuration du secteur ne peut être associée à une conception statique des relations parmi ses différents composants. Des variables externes et internes au secteur entraînent un dynamisme de chaque configuration. Selon l'approche de la microéconomie classique, le dynamisme, le changement dérive essentiellement de mutations externes (une nouvelle technologie, de nouvelles ressources naturelles, une nouvelle loi, etc.); l'histoire d'un secteur devient ainsi une succession de points d'équilibre du secteur même, avec des phases transitoires d'ajustement.

Cependant, la prise en compte du caractère d'inertie des différences parmi les firmes constituant le secteur (différences de taille, de produit, de diversification, etc.) met en évidence l'importance des différences endogènes aux firmes. Le rôle joué par les ressources spécifiques, développées au long des années par un effort considérable d'apprentissage, empêche une réaction immédiate et homogène de la part des firmes aux changements de l'environnement externe.

Ainsi, inertie (partielle) des firmes et dynamisme de la configuration du secteur sont deux phénomènes liés entre eux qui caractérisent le fonctionnement économique d'un système « structurellement différencié ». A égalité de caractéristiques du système économique, lors du changement d'une variable exogène, les réactions des firmes ne sont pas les mêmes. Le changement d'une variable exogène peut ainsi engendrer des différences compétitives à l'intérieur des secteurs industriels. Il est nécessaire alors de remettre en question l'évolution des secteurs en tant que succession d'équilibres et de déséquilibres.

En conséquence, l'analyse sectorielle exige certaines prémisses méthodologiques :

- Une situation de marché qui ne converge pas vers une position d'équilibre (homogénéité des firmes) nous amène à refuser la définition d'un comportement optimal valable pour toutes les entreprises du secteur et à postuler l'exigence d'une analyse stratégique de la concurrence.
- Une entreprise reste une entité abstraite et surtout indéterminée si on la sépare de l'environnement (secteur) dans lequel elle agit.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- Il n'est pas possible d'analyser un secteur sans analyser empiriquement et systématiquement les spécificités des entreprises qui le composent.

En conclusion, entreprise et secteur forment un binôme qui peut être défini et analysé seulement par une connexion réciproque. L'entreprise n'est plus seulement un élément combinant des ressources, mais aussi un système créant des ressources qui ont une valeur et une fonction qui se spécifient par rapport aux caractéristiques historiques du système économique.

1.3. Le point de rencontre entre stratégie d'une firme et vision intégrée du tissu industriel : les groupes stratégiques

La solution du débat entre une vision typiquement sectorielle, agrégée et une vision centrée sur la firme en tant qu'entité individuelle peut être repérée dans certains outils d'analyse du tissu industriel, tels que les groupes d'entreprises[12], caractérisés par des comportements communs (en termes de dimension, mode d'exercice de la propriété ou du contrôle, structures de gestion, structures organisationnelles, stratégies et outils pour le

[12] Plusieurs définitions renvoient au concept de « groupes d'entreprises ». Ces définitions, capables de rendre opérationnel le paradigme SCR dans son acception la plus dynamique, ont été proposées comme alternatives au concept de secteur, duquel elles se différencient par l'ambition d'être à la fois discriminantes et englobantes. Pour ce faire elles ont recours à un nombre de plus en plus élevé de variables. Parmi les autres définitions données dans le contexte de l'environnement concurrentiel primaire, on rappelle les suivantes : les « districts industriels » qui groupent les firmes sur la base de leur localisation géographique, les « constellations », qui identifient les entreprises homogènes du point de vue technologique-environnemental et le *business*, identifié par l'interaction des trois forces concurrentielles : clients, fonctions, technologies.
Le concept de district industriel (Becattini, 1979) relève du critère de l'interdépendance entre les acteurs. Le point en commun des firmes d'un district donné est l'homogénéité culturelle, de connaissances techniques, et une spécialisation productive traditionnelle. La proximité géographique caractérise aussi les firmes d'un même district. L'activité menée, par contre, peut concerner des stades divers du processus productif.
Les constellations de firmes ont été définies comme des systèmes d'entreprises liées entre elles dans un cycle de production (Lorenzoni, 1990). En ce cas aussi c'est le critère de l'interdépendance qui cerne les firmes. Celles qui font partie d'une même constellation n'ont pas nécessairement des liaisons sociétaires ni organisationnelles. Les accords formels sont assez rares, malgré l'existence de systèmes de coopération opérationnelle très puissants.
Les forces concurrentielles (Abell, 1980) permettent de définir un contexte compétitif pour la firme plus limité que le secteur et dans lequel la perception des concurrents devient plus simple. Ce contexte, le business, représente ainsi le premier pas pour la formulation de la stratégie compétitive d'une firme. Le modèle à trois dimensions pour la définition du *business* est fondé sur les trois dimensions suivantes :
les clients (quels groupes de clients/consommateurs la firme a l'intention de servir) ;
les fonctions (quelles exigences du client le produit/service doit satisfaire) ;
les technologies (comment on essaye de satisfaire les exigences du client, notamment avec quel genre de produit/service).

contrôle du marché). Le résultat est que dans le même groupe on peut trouver des entreprises qui n'appartiennent pas au même secteur en termes de produit ou de service offert. Ces nouvelles définitions proposent une lecture croisée du contexte « sectoriel », c'est à dire de la structure, et des comportements individuels des firmes, c'est à dire du comportement stratégique, tel qu'on l'a défini dans la dernière section.

Dans ce contexte, le concept de groupe stratégique (Hunt, 1972) permet de représenter le champ des concurrents d'une entreprise par une réduction de la complexité du réel. Plus précisément, le groupe stratégique a été défini comme l'ensemble des firmes qui, dans un secteur donné, adoptent des stratégies communes ou très similaires. Ces firmes sont plutôt proches entre elles, non seulement pour leurs modalités de développement de l'action concurrentielle, mais aussi pour les éléments structurels importants qui les caractérisent et qui sont, en fait, le résultat de lignes d'évolution stratégiques semblables (Rispoli, 1998).

On se réfère, en particulier, aux éléments de nature organisationnelle, technologique, commerciale et dimensionnelle du groupe ; ces éléments représentent en même temps des caractéristiques structurelles des firmes et des indicateurs des options stratégiques poursuivies. Ces « dimensions stratégiques » qui associent ou différencient les firmes qui se concurrencent dans un secteur peuvent être nombreuses (Porter, 1985) :

- spécialisation productive (profondeur de la ligne, ampleur de l'assortiment, marketing concentre sur un ou plusieurs segments) ;
- identification et reconnaissance de la marque ;
- type de rapport avec la demande finale (direct ou indirect) ;
- niveau de qualité du produit ;
- positionnement en termes de technologie (leadership ou imitation) ;
- structure et niveau des coûts ;
- politique des prix ;
- degré d'intégration verticale de l'activité productive ;
- etc.

La concurrence entre les entreprises appartenant au même groupe est élevée du fait que ces entreprises adoptent des stratégies similaires ou présentent des éléments structuraux communs. Elles se disputent souvent un même segment de marché ; cependant, cet aspect n'est pas discriminant pour l'identification d'un groupe stratégique,

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

car plusieurs groupes peuvent se concurrencer dans un même secteur et se disputer ainsi un même segment de marché.

L'approche par groupe stratégique prévoit que la "diversité stratégique" d'un secteur puisse être simplifiée en classant les firmes dans des groupes compétitifs différents (Newman, 1978 ; Porter, 1979). De plus, il est prévisible que les groupes restent stables pendant un certain temps du fait de l'existence de barrières à la mobilité qui empêchent l'entrée de possibles nouveaux acteurs et le mouvement des firmes parmi les groupes du même secteur.

Plusieurs approches théoriques associées à *l'Analyse des Groupes Stratégiques* (AGS) permettent d'expliquer les performances différentes parmi les entreprises du même secteur ainsi que la permanence dans le temps de ces différences. En détail, il est possible de justifier ces performances différentes sur la base de l'adoption de parcours différents de comportement stratégique (Porter, 1979) protégés par les barrières à la mobilité et soutenus par des ressources spécifiques (Grant, 1991).

Le rapport existant entre ressources disponibles et stratégies poursuivies, avec le problème de l'acquisition des ressources, est un sujet qui explique la relative inertie des comportements stratégiques des firmes et subséquemment la durabilité des performances associées. Ainsi, l'existence des groupes stratégiques qui adoptent des comportements stratégiques différents soutenus par des ressources spécifiques permet de rendre compte des performances à court terme et de leur persistance à moyen et long terme.

L'AGS est aussi un contexte approprié pour identifier les points de force et de faiblesse d'une firme. En connaissant les stratégies spécifiques d'une firme et les ressources et les compétences mobilisées pour la réalisation de ses stratégies, il est possible d'évaluer la congruence entre stratégie et ressources et, en fonction de cette analyse, de repérer les forces et les faiblesses des firmes composant le groupe stratégique[13].

[13] L'analyse des forces et des faiblesses des firmes, couplée à l'analyse des opportunités et des menaces de l'environnement se résume dans l'analyse ainsi dite SWOT (acronyme de strenghts, weaknesses, opportunities, threats), qui consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement. L'idée d'utiliser le SWOT comme concept récapitulatif est ancienne. Voir par exemple S. Tilles, Making strategy explicit, in : Ansoff (ed.) Business Strategy, Penguin, 1968.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

La distance stratégique entre deux groupes pourrait être considérée comme un indicateur approximatif de l'intensité des barrières à la mobilité existant entre les groupes. En évaluant la distance stratégique de chaque groupe du reste du secteur et les différences de performance, il est alors possible d'apprécier avec un certain degré de précision le risque potentiel d'entrée de nouvelles entreprises dans un groupe stratégique donné.

L'introduction de la perspective temporelle dans l'AGS permet de conduire une analyse de l'évolution de la structure sectorielle. D'un coté, on peut étudier si le nombre de stratégies adoptées (et donc des groupes stratégiques) augmente, diminue ou reste constant (Hatten & Hatten, 1987). De l'autre coté, on peut déterminer si les stratégies ont une tendance à converger ou à diverger.

Cependant, dans certains cas, il est aussi nécessaire d'étudier l'évolution des comportements stratégiques des firmes appartenant au même groupe afin de comprendre si l'homogénéité intra-groupe augmente ou décroît.

De nombreuses études ont utilisé la méthodologie des groupes stratégiques en tant qu'outil de compréhension de la structure d'un secteur ; dans le tableau n°1 quelques études parmi les plus représentatives sont inventoriées, afin de montrer l'ample éventail des applications possibles, en termes de secteurs (pétrolier, pharmaceutique, aérien, etc.) et de dimensions stratégiques considérées pour l'analyse (taille relative, intégration verticale, stratégies financières, etc.).

Cependant, si les avis sur l'efficacité de cet instrument d'analyse de la structure interne d'un secteur sont assez concordants, en même temps la littérature a élaboré une série de méthodes pour la construction concrète des groupes, en en montrant, au fur et à mesure, les limites méthodologiques.

Parmi les autres, une critique très répandue se réfère au fait que l'application de la méthode est soumise à une condition assez stricte, celle de l'absence de concurrents directs au-delà des firmes qui font partie du même groupe stratégique (Rispoli, 1998). En réalité, il y a plusieurs cas où des firmes appartenant à des groupes stratégiques différents se disputent la même cible de clients.

Le *groupe stratégique compétitif cognitif* a trait aux possibilités de résolution de cette limite, en prenant en compte à la fois les aspects économiques de l'environnement

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

compétitif, les résultats des stratégies des firmes et les perceptions des décideurs en entreprise.

L'utilisation de la méthode des groupes stratégiques compétitifs cognitifs date de la moitié des années 1980. L'idée directrice des premiers travaux est que les perceptions influencent de façon directe et marquante les choix effectués par les acteurs clefs des firmes. Dess et Davis (1984) ont été les premiers à utiliser la cognition managériale pour isoler et analyser les groupes stratégiques. Suivant Fombrum et Zajac (1987) les perceptions de l'environnement compétitif représentent une des explications possibles pour l'appartenance à un certain groupe stratégique, avec la dimension de la firme et la fonction institutionnelle.

Tableau 1: Etudes des groupes stratégiques, secteurs et dimensions stratégiques

Etude	Secteur	Dimensions stratégiques
Hunt, 1972	Appareils électroménagers	Intégration verticale, diversification des produits
Porter, 1973	Produits de grande consommation	Taux de concentration, taille relative des firmes, économies d'échelle, taux croissance
Hayes et autres, 1983	Banque	Taux de concentration ; Indice de Herfindal
Cool, 1985; Cool, Schendel, 1988	Pharmacie	Ampleur du segment de marché, type de produits, couverture géographique, Recherche et Développement, stratégie de marketing
Fiegenbaum 1987, Fiegenbaum et Thomas, 1990, 1993, 1995	Assurance	Couverture du marché, ressources utilisées
Grimm et autres, 1993	Transport LTL	Performance financière, propriété des stocks, taille relative des firmes, stratégie de différentiation, etc.
Kling et Smith, 1995	Transport aérien	Leadership de coût, dfférentiation, focalisation

Elaboré à partir de plusieurs sources

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

1.4. Une partition verticale du système économique : la filière

Une lecture « verticale » du secteur, qui fournit une deuxième clef d'entrée pour l'analyse de l'interaction entre environnement et comportement des firmes, porte sur le concept de filière productive. Ce concept naît autours des années 1970[14]. L'approche française de filière a commencé par étudier l'intégration verticale et la production sur contrat dans l'agriculture française dans les années 1960[15]. Elle a été bientôt appliquée à l'analyse de l'agriculture des pays en voie de développement, où elle s'est bien adaptée aux conditions de la France politique post-coloniale. Ensuite le concept de filière a été appliqué à l'étude de produits autres que les produits agricoles.

Une filière regroupe une série de stades complémentaires et connexes de la production d'un produit. Les fournisseurs de matières premières, les producteurs de biens intermédiaires, de produits finis, les distributeurs et tout autre sujet complémentaire ou dépendant de ces agents font partie d'une même filière.

Le lien entre les agents est une dépendance substantielle de la demande finale du produit fini. Les agents d'une filière sont hétérogènes est absolument indépendants. On mobilise le critère de l'interdépendance pour la sélection des acteurs à étudier. Ce qui est investigué ce sont les flux d'échange entre les acteurs. Très souvent l'étude d'un secteur est accompagnée de celle de la filière productive, qui permet de détailler la connaissance de l'offre par stades successifs.

Ainsi, le concept de filière n'est pas alternatif à celui du marché ou du secteur. Mais, dans certains cas, il peut aider à mieux comprendre le coté de l'offre par une segmentation du processus productif en étapes. L'étude de l'organisation parmi les firmes appartenant à la même filière devient pertinente. Il s'agit d'analyser le processus productif en le décomposant en phases.

En décrivant n'importe quelle offre de n'importe quel secteur, on remarque que la firme arrive difficilement à concentrer à son intérieur toutes ses activités, du traitement

---

[14] Pour une synthèse sur ce sujet voir Morvan (1985) ; Arena et *alii* (1985).

[15] L'approche française de filière a été influencée par des études sur l'agriculture aux Etats Unis des années 1950 et des années 1960. Ces études ont cherché à dépasser l'analyse de la production exclusivement au niveau de la firme, avec la présomption que l'augmentation de la valeur ajoutée était créée par d'autres acteurs que le producteur, tels que les façonniers et les distributeurs (Kydd *et alii*1996).

des matières premières jusqu'à la distribution du produit fini[16]. La plupart des firmes gèrent seulement une partie du processus productif. Même si les firmes d'un même secteur partagent un aspect commun, le produit fini, auquel leur activité est dédiée, elles font partie d'un réseau de firmes. Ce réseau met en relation les firmes en un système d'opérateurs différents, quelquefois en concurrence entre eux, mais qui souvent doivent aussi collaborer, car le succès du produit fini assure celui de chaque agent économique (fournisseur de matières premières, d'implantations et machines de production, sous traitant de production, fournisseur de services, de pièces et composants, distributeur, etc.).

Une filière est centrée sur un produit de base et sur une partie (ou l'intégralité) de ses transformations successives. Dans l'analyse économique, une filière peut être considérée comme un mode de découpage du système productif privilégiant certaines relations d'interdépendance. Elle permet de repérer des relations de linéarité, de complémentarité et de cheminement entre les différents stades de transformation. On peut distinguer trois approches dans l'étude des filières : technique, économique et comptable, méso-économique.

L'approche technique peut se construire d'amont vers l'aval en partant du premier stade de la production (y compris l'acquisition des facteurs de production) ou au contraire de l'aval (vente sur les marchés domestiques ou internationaux) vers l'amont (transformations, transport, production, approvisionnement en intrants).

L'approche économique et comptable consiste à étudier les flux et la répartition des consommations intermédiaires entre les différents secteurs et de la valeur ajoutée entre les différents acteurs : producteurs, État, intermédiaires, etc.

« Selon l'approche méso-économique, il faut repérer, le long des diverses opérations, les acteurs, leurs logiques de comportement, leurs modes de coordination, et repérer ainsi les nœuds stratégiques de valorisation, de dégagement de marges. » (Hugon, 1998).

[16] Adam Smith a été le premier économiste à théoriser les avantages d'une spécialisation progressive ou d'un morcellement des opérations d'une filière en plusieurs fonctions productives distinctes. Ces fonctions pourraient être gérées par différentes personnes à l'intérieur de la même entreprise ; cependant plusieurs raisons (difficulté d'apprentissage organisationnel de techniques différentes, nature territorialement diffuse de la demande et des ressources) ont amené à une séparation des opérations de la filière en des unités de production économiquement autonomes et à l'échange parmi ces unités non seulement de produits finis, mais aussi de produits semi finis et de composants.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

1.4.1. De la filière à la supply chain: approches et finalités d'analyse différentes

La définition de la notion de filière renvoie à un schéma de représentation d'analyse et d'action de systèmes complexes organisés verticalement selon les fonctions remplies par différents acteurs.

La filière propose un découpage de la réalité économique mis au point pour le soutien de nouvelles activités comme l'aide aux politiques collectives de qualité (les signes de qualité) ou des actions de coopération internationale (surtout dans le domaine agricole) vers les pays en voie de développement.

Elle fait une large place aux institutions et aux conventions, en minimisant le rôle du marché comme seul moyen de régulation et d'orientation et donnant une place importante à la recherche de mécanismes de coordination socio-économique.

En général, l'étude de filière permet de connaître de manière approfondie les tenants et les aboutissants de tout l'environnement d'un produit. Elle permet de mettre en évidence (Terpend, 1997):

- les points forts et les points faibles du système et, à partir de là, d'établir précisément les politiques et les actions à mener pour renforcer les aspects positifs et faire disparaître les contraintes;
- les acteurs qui interviennent d'une manière directe ou indirecte dans le *système*;
- les synergies, les *effets externes*, les relations de coopération et/ou d'influence ainsi que les nœuds stratégiques dont la maîtrise assure la domination par certains agents;
- les goulets d'étranglement et les liaisons intersectorielles;
- le degré de concurrence et de transparence des différents niveaux d'échanges;
- la progression des coûts action par action afin de déterminer la formation du prix final. A partir de là, elle permet une analyse comptable du système et un calcul de la rentabilité. C'est un outil de bilan financier global et/ou partiel d'un produit.

L'étude de filière n'est pas uniquement économique, au sens strict du mot, ou comptable; elle est aussi géographique, politique, sociologique. Beaucoup de facteurs interviennent sur la vie d'un produit, de sa phase initiale (conception / production) à sa phase terminale (consommation). On s'aperçoit qu'il s'agit d'un outil d'analyse ayant

comme finalité la réglementation d'échanges commerciaux, la prise de décisions politiques et économiques, le suivi de la transparence et de la concurrence d'un marché.

Cette notion diffère donc de la notion britannique de *supply chain*, qui s'occupe de l'optimisation d'une chaîne donnée, dans l'intérêt du consommateur final, selon une approche sectorielle, mais avec la prise en compte, en même temps, des enjeux des acteurs de la chaîne, des distributeurs aux producteurs de matières premières.

Forrester (1958) avait introduit une théorie du management de la distribution qui reconnaissait la nature intégrée des relations organisationnelles. Une *supply chain* est formée de toutes les étapes impliquées, directement ou indirectement, dans la satisfaction d'une demande du consommateur. Même si l'article de Forrester date des années 1950, on y retrouve les fondements du concept *supply chain* et subséquemment les axes directrices du *supply chain management* (voir chapitre 2).

La *supply chain* ne comprend pas seulement les producteurs et leurs fournisseurs, mais aussi les transporteurs, les logisticiens, les distributeurs et les consommateurs eux même. A l'intérieur de chaque organisation, comme par exemple l'organisation industrielle, la *supply chain* comprend toutes les fonctions engagées dans l'exécution de la requête du consommateur. Le point de départ est le consommateur et ses besoins (Chopra et Meindl, 2001). Ceci s'explique par le fait que le concept a été développé dans les années 1990, quand l'offre dépassait la demande et la compétition parmi les agents économiques, manufacturiers et distributeurs, était tellement accrue que « pour une référence placée sur les étagères d'un supermarché neuf autres ne le sont pas (Gerardon de Vera, 2001) ».

Cependant, pour mieux comprendre les différences entre filière et *supply chain,* il convient d'aborder le sujet du point de vue des théories, des disciplines mobilisées, des outils d'analyse et des domaines d'application des études réalisées suivant les deux approches.

Les études effectuées selon une approche *supply chain* s'inspirent de l'analyse managériale. Cette dernière, remise en cause par l'intégration inter organisationnelle et par ses conséquences au niveau du « management traditionnel », fournit le cadre conceptuel d'appui des études anglo-saxonnes orientées vers la *supply chain.* Un des changements les plus marquants de la pensée managériale, pendant les 20 dernières années, a été l'emphase placée sur la recherche de stratégies visant à la maximisation de

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

la valeur[17] aux yeux des consommateurs (Christopher, 1992). C'est la chaîne de valeur – 'value chain'[18], en particulier, qui a mis l'accent sur les sources pour l'avantage compétitif des firmes. Ce concept a été diffusé par M. Porter (1985).

En relation à l'analyse des *supply chain*, d'autres cadres conceptuels ont été mobilisés, tels que la théorie des coûts de transaction[19] (utilisée aussi dans certaines études de filière[20]) ou des modèles de planification linéaire (dans les études visant à la conception d'un modèle de distribution- EDP « Efficient Distribution Planning » par exemple).

Cependant, d'autres cadres théoriques, qui ont alimenté le débat autour de la filière, tels que la théorie des conventions (Salais et Thévenot, 1986) ou les idées de l'approche française de régulation sectorielle[21], n'ont pas été mobilisés par les auteurs intéressés par la *supply chain*.

En revenant à l'un des concepts fondateurs de la notion de *supply chain,* la chaîne de valeur, la firme est considérée comme un lieu de combinaison des ressources (matérielles,

---

[17] Le concept de valeur peut varier suivant la discipline théorique, le but de l'enquête, et la perspective de l'analyse. Dans cette recherche nous adoptons le concept de la valeur tel qu'il dérive de la perspective client consommateur. La création de la valeur reste par conséquent sur la compréhension et l'interprétation des perceptions et des attentes du client, aussi bien que sur la capacité des membres de la chaîne à offrir des produits et des services avec des attributs qui sont jugés être dans l'intérêt du client, tel que qualité, efficacité, innovation et sensibilité (Porter, 1985; Johansson et al. 1993). Une activité à forte valeur ajoutée est, par conséquent, une activité le long de la chaîne qui ajoute de la valeur au produit ou service et pour laquelle le consommateur est disposé à payer. Un article intéressant qui porte sur la définition et l'évaluation de la création de valeur par le SCM a été publié par N.Fabbe-Costes, dans Logistique & Management, vol. 10, n°1, 2002

[18] La chaîne de valeur est interprétée en tant qu'outil de découpage et d'analyse des activités de toute entreprise. Elle décompose une firme en activités de telle façon qu'il soit possible de repérer les avantages ou les handicaps en termes de coûts ainsi que les sources présentes ou potentielles de différenciation. M. Porter distingue des activités principales (logistique interne et externe, production, commercialisation, services) et des activités de soutien (infrastructures, gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnement). *"Competitive advantage cannot be understood by looking at a firm as a whole. It stems from the many discrete activities a firm performs in designing, producing, marketing, delivering, and supporting its products. Each of these activities can contribute to a firm's relative cost position and create a basis for differentiation ... The value chain disaggregates a firm into strategically relevant activities in order to understand the behaviour of costs and the existing and potential sources of differentiation. A firm gain competitive advantage by performing these strategically important activities more cheaply or better than its competitors".*

[19] Un article intéressant mobilisant cette théorie pour expliquer le phénomène de la « logistique sur mesure », c'est à dire la croissance de l'externalisation logistique et donc l'importance grandissante des prestataires logistiques pour les prestations sur mesure, a été présenté par Guérin et Lambert (2000) aux Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique.

[20] Le cadre théorique des travaux les plus récents sur la filière est l'économie des coûts de transaction qui est mobilisée par les chercheurs français tel que Griffon (1996), comme un ancrage théorique pour le soutien d'une approche interventionniste dans les filières des produits de base, dans les Pays africains francophones.

[21] Un input direct de l'école française de la régulation dérive des apports de la thèse de Bartoli et Boulet (1989) sur la filière française du vin.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

humaines, financières, d'information) afin de produire des biens et des services ayant la plus grande valeur possible. Cette valeur peut être établie de deux façons différentes :

- à partir du coût des facteurs ; cette entrée implique une bonne répartition et une bonne coordination des ressources. On retiendra la ressource (*capacity*) dont elle dispose, couplée à la compétence (*capability*) distinctive qui la rend particulièrement compétitive lors de l'analyse de la concurrence entre les firmes étudiées ;
- à partir du prix de marché : la chaîne de valeur d'une entreprise est insérée dans un réseau amont/aval (une *supply chain*) qui rend des activités internalisables (ou externalisables) selon l'avantage comparatif qu'elles procurent, par rapport à l'ensemble des chaînes de valeur des acteurs de la *supply chain.*

La deuxième méthode de calcul de la valeur pour le consommateur met au premier plan la *supply chain*, interprétée comme le « réseau des organisations qui sont impliquées, en amont et en aval, dans les processus et les activités qui créent de la valeur dans la forme de produits et services aux yeux des consommateurs finaux [22]» (Christopher, 1992). Ainsi, une différence considérable avec la filière consiste dans le renvoi explicite aux intermédiaires logistiques, car les opérations de « raccord » entre les différentes étapes de la production sont d'extrême importance pour la création de la valeur. Enfin, les gestionnaires incluent aussi les fonctions d'entreprise, parmi ces facteurs de création de valeur dans la *supply chain*. L'approche micro, de gestion, marque là la différence avec les auteurs qui s'inspirant de l'économie industrielle avaient été à l'origine du concept de filière.

L'expression *supply chain* évoque un flux de produits, d'argent et d'informations. Ces flux engendrent des coûts tout au long de la chaîne. Le *Supply Chain Management* est la gestion des flux entre et parmi les différents niveaux de la *supply chain*, avec le but de maximiser la profitabilité totale.

La *supply chain*, avec pilotage par l'aval (principalement les distributeurs) dans une logique sectorielle, diffère donc de la notion de filière avec gouvernance par l'amont.

[22] "Network of organisations that are involved, through upstream and downstream linkages, in the different processes and activities that produce value in the form of product and services in the hand of ultimate consumer"

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

La filière suppose une prédominance de la logique territoriale avec gouvernance par l'amont, tandis qu'un circuit organisé type « *supply chain* » est tout orienté vers l'aval. Dans ce cas il n'y a pas forcément de convergence avec l'intérêt des opérateurs en amont.

Une fois que les différences entre filière et *supply chain* ont été suffisamment mises en évidence, il serait intéressant de repérer les points communs qui restent nombreux. Dans les deux cas, il s'agit d'une décomposition en étapes de production du processus de création d'un produit à partir de la première source d'approvisionnement jusqu'au consommateur final, avec une vision push –poussé- pour la filière et une vision pull –tirée- pour la *supply chain*.

Ce sont deux modalités de répartition du système économique proches de la réalité, où les interdépendances entre les acteurs sont nombreuses et complexes, même si en théorie et par simplicité, on pourrait, par exemple, représenter une *supply chain* comme un ensemble constitué d'un fournisseur, un producteur et un distributeur. Cependant, la plupart du temps ces relations comprennent plusieurs fournisseurs, plusieurs producteurs et autant de distributeurs. Il serait plus correct de parler de réseau de l'offre ou de « supply web ».

1.5. Conclusion : Les groupes stratégiques et la supply chain pour l'analyse des Prestataires de Services Logistiques

En ce qui concerne le secteur de la logistique et des transports de marchandise, la variabilité interne très élevée, qui dérive de l'effet conjoint de facteurs exogènes et endogènes, rend difficile l'utilisation même de la catégorie conceptuelle de « secteur » pour l'identification des concurrents directs et donc de contextes compétitifs homogènes.

Ainsi, les analyses menées au niveau du comportement des firmes « représentatives » du secteur entier ou des segments distincts, distingués selon la traditionnelle répartition modale du transport, ne permettent plus de saisir l'articulation de l'ensemble des firmes agissant dans le même contexte compétitif, ni de prévoir leurs perspectives d'évolution.

Autrement dit, dans le passé, un critère utile de segmentation du secteur était le mode de transport (route, mer, rail, air) qui permettait d'identifier concrètement des segments compétitifs caractérisés par une homogénéité élevée (transport routier, transport maritime, etc.). Ensuite, la croissance de certains phénomènes, tels que l'intermodalité et

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

la complexité de la prestation de transport et logistique, a entraîné une transformation radicale des modes de fourniture des services logistiques et de transport. L'effet le plus important a été un secteur plus complexe : à coté des segments traditionnels, tels que le transport aérien, maritime et routier, des *business* nouveaux, extrêmement différentiés entre eux et parfois très innovants, gagnent de plus en plus d'importance. Le critère de segmentation suivant le mode de transport perd ainsi de son efficacité.

Egalement, l'analyse micro-économique basée sur les cas d'entreprise plus ou moins exemplaires révèle sa faiblesse pour la compréhension de la structure et de l'ensemble des forces qui influencent l'objet de notre investigation. Ce type d'analyse ne permet pas d'aller au-delà de la présentation de cas spécifiques, en empêchant toute transposition des conclusions à un ensemble de firmes similaires voire à un tissu industriel géographiquement délimité.

Parmi les dimensions qui concourent à la création de ces nouveaux contextes compétitifs (distincts et non superposables), un rôle clef a été joué par les nouvelles technologies, les besoins changeants des clients, l'ampleur du marché et les choix organisationnels dans l'offre des services.

Le décalage interprétatif entre une vision d'ensemble du secteur, où chaque firme reste indifférenciée des autres, et la logique des cas d'entreprise, guère représentative des perspectives concernant le tissu industriel du secteur, peut être dépassé à travers le recours à la catégorie conceptuelle des groupes stratégiques.

L'AGS offre une vue d'ensemble d'un secteur, qui pourrait être difficilement saisie de façon différente, du fait de l'hétérogénéité des opérateurs. En classant les firmes en un nombre réduit de groupes, l'identification et l'analyse de différentes stratégies adoptées par chacun des concurrents se simplifient. De plus, un atout de ce type d'analyse est la prise en compte des caractéristiques spécifiques des firmes qui, dans une analyse globale du secteur, seraient mises de côté ou « masquées » par l'utilisation de mesures moyennes ou de variances (Hatten et Hatten, 1987). On peut dire que la simplification des différences stratégiques est faite en respectant les caractéristiques de base qui rendent certaines firmes semblables à d'autres et nettement différentes du reste des firmes du « secteur ».

Cependant, au niveau de l'application de la méthode, nous partageons la critique concernant la condition contraignante de ne pouvoir prendre en compte que les

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

concurrents directs faisant partie du même groupe stratégique. En fait, cette condition s'avère « paralysante » pour notre analyse, puisque l'arène compétitive des opérateurs logistiques et de transport comprend à la fois des prestataires traditionnels (tels que des opérateurs spécialisés dans l'entreposage et le transport) et des prestataires provenant de métiers tout à fait différents (sociétés de conseils et éditeurs de logiciels pour la gestion intégrée de la chaîne). Ces différents prestataires feront partie, raisonnablement, de groupes stratégiques divers, en se disputant néanmoins les mêmes clients.

Du fait de ces limites, nous avons exploré les atouts du *groupe stratégique compétitif cognitif*. Le point de force de cette formulation se trouve dans l'utilisation des perceptions managériales en tant que facteur additionnel pour l'identification des groupes, qui traditionnellement avaient été déduits de mesures concernant la structure industrielle et par des évaluations ex-post des stratégies adoptées.

Ainsi, il nous semble pertinent, surtout dans l'étude d'un secteur en évolution, où la délimitation des frontières devient très souvent un exercice spéculatif, très subjectif, fait par des analystes n'appartenant pas au secteur, de retenir le groupe stratégique compétitif cognitif, qui focalise l'attention sur le point de vue des entrepreneurs ou de ceux qui ont une vision stratégique assez ample, dans un domaine décisionnel qui peut être référé de façon schématisée à la combinaison produit-marché-technologie-organisation.

Le choix de se concentrer aussi bien sur la perception des décideurs que sur le comportement stratégique adopté n'est pas contradictoire. On observe deux moments différents de la vie d'une organisation. La prise en compte de la perception des décideurs en même temps que de l'analyse des stratégies mises en œuvre nous permettra de récupérer l'intentionnalité et la vision des agents sans renoncer, pour autant, à mener une analyse sur la base de données réelles.

Cependant, nous ne négligerons pas les stratégies affirmées/déclarées par les managers des firmes, car si seule la réalisation d'une stratégie affecte directement le positionnement de la firme dans un contexte compétitif donné, les stratégies souhaitées et diffusées à l'intérieur de la firme et à l'extérieur peuvent également avoir un impact indirect en altérant le système complexe des attentes et des valeurs des employés, des concurrents, des fournisseurs et des clients.

En même temps, nous aurons aussi recours à la notion de *supply chain.* La décomposition du processus productif en phases sert à comprendre à la fois les liens

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

horizontaux par rapport au processus productif et les modalités de l'offre du service au consommateur final. Comme les PSL sont présents dans presque toutes les *supply chain* (leur rôle pouvant être plus ou moins important, selon la prestation offerte, qui peut varier du transport simple jusqu'à la conception et à la gestion des flux physiques et informatiques d'une entreprise cliente, voire de la chaîne à laquelle elle appartient) nous nous référerons aux secteurs servis par les PSL, en utilisant le concept de *supply chain*, tandis qu'on mobilisera les outils de l'analyse sectorielle, notamment le concept de groupe stratégique compétitif cognitif, pour étudier les dynamiques compétitives des PSL.

Ce choix est justifié également par l'évolution du concept de logistique au cours des dernières années et notamment par l'importance grandissante reconnue à la conception et à la maîtrise des flux physiques et informationnels, aux dépens des activités d'exécution des tâches matérielles purement physiques et avec une valeur ajoutée moindre.

On se pose alors la question de la gestion des *supply chain* et de la raison pour laquelle il faut réfléchir en termes de chaîne, plutôt que de firme individuelle. Ensuite une réflexion sur les modalités et les outils de conception et gestion d'une chaîne s'impose. Ces questions peuvent être soulevées en mobilisant le concept « *supply chain management* » où gestion intégrée de la chaîne de l'offre.

Une première question méthodologique qu'on se pose est de savoir si la prestation logistique et de transport peut être considérée comme une étape ou comme une phase, méritant d'être identifiée comme une des étapes de production de la valeur d'une chaîne.

Le critère le plus utilisé est celui de « l'activité principale » qui nous mène à inclure ou exclure des étapes différentes de production dans le secteur (Barbarito, 1999). On inclura une certaine étape de production si cette dernière est considérée comme un anneau important de la chaîne donnée.

Une autre question théorique qui se réfère à la mobilisation des deux concepts de secteur et de *supply chain* consiste à savoir, une fois repérés les stades qui composent une chaîne donnée, comment l'analyse du secteur sera faite. Autrement dit, il s'agit de savoir quelles sont les raisons pour lesquelles on est amené à traiter la gestion d'une des étapes de façon autonome par rapport à la chaîne entière (Barbarito, 1992).

La réponse réside dans le niveau d'intégration verticale des entreprises de production : si le niveau d'intégration verticale des firmes industrielles est très élevé, l'étape donnée

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

sera étudiée de façon conjointe aux autres étapes gérées par les industriels. Puisqu'en Europe la part de la prestation logistique et de transport externalisée s'agrandit de plus en plus (Datamonitor, 2002), il nous semble pertinent d'étudier les PSL en tant que gérants d'une phase indépendante des chaînes servies.

Cette approche se justifie aussi par le type de prestation logistique externalisée. A cette fin, on propose une lecture de l'évolution du phénomène de l'externalisation de la fonction logistique (voir chapitre 4) d'où ressort de façon évidente la tendance vers une complexification de la fonction logistique et ainsi un rôle de plus en plus important acquis par les professionnels du domaine. Ces derniers voient changer leur position de simples exécutants à concepteurs de systèmes intégrés de gestion de flux physiques et informationnels.

Cependant, une fois qu'on adopte ce critère, une autre question se pose. Est-ce que l'on cerne les prestataires du point de vue du « secteur » dans lequel l'activité se déroule de manière principale (par exemple : automobile ou produits de large consommation) ou du point de vue de l'« activité » exercée par l'opérateur même (par exemple : gestion intégrée des flux, prestation à forte valeur ajoutée, etc.)? Comme les PSL montrent un parcours de diversification sectorielle très poussé (malgré certains cas de spécialisation sectorielle, souvent héritage de l'histoire de la société, comme dans le cas des prestataires français Gefco et CAT), on a considéré que le critère de l'activité principale basé sur le type de prestation offert était le plus adapté à notre investigation. Nous avons alors défini les PSL de « prestataires offrant au moins deux services ou plus de transport et de logistique », suivant la définition donnée par KPMG (2000). Nous avons ainsi décidé de réduire le champ d'analyse aux opérateurs capables d'offrir une prestation autre que le transport simple (traction).

La définition donnée permet d'inclure parmi les PSL les opérateurs traditionnellement connus comme « 3PL » et « 4PL ». La première expression se réfère aux logisticiens dont l'activité est centrée sur les activités traditionnellement perçues comme logistiques, celles avec une forte implication opérationnelle (entreposage, distribution physique, approvisionnement, étiquettage, etc.) (cf. Andersson, 1997).

Le concept de 4PL avait été créé par Andersen Consulting (aujourd'hui Accenture). Un 4PL est un quatrième intervenant – après l'industriel, le distributeur et le 3PL – qui prend en charge le pilotage de la *supply chain*. Ce pilotage suppose des compétences en

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

matière de conseil, de technologies de l'information et de conduite de processus complexes (Bumstead & Cannons, 2002)

Le critère basé sur la prestation offerte n'empêche pas la prise en compte des particularités sectorielles de la demande par étape productive. Ainsi, même si l'on a adopté une telle définition du prestataire, on essayera de mettre en évidence tout facteur spécifique d'une chaîne donnée et d'une étape donnée de cette chaîne qui puisse jouer un rôle clef dans l'élaboration des stratégies et des choix opérationnels des PSL (par exemple les exigences d'alimentation de la chaîne d'assemblage- *procurements* - dans le secteur automobile demandent une spécialisation de la part des PSL en termes d'actifs matériels et immatériels qui entraîne des choix importants à moyen et long terme).

Ceci sont les raisons pour lesquelles nous aborderons l'étude de la compétition parmi les PSL en croisant l'analyse des groupes stratégiques avec les dynamiques des *supply chain* où ils sont le plus présents et où ils jouent un rôle plus actif, plus stratégique.

A l'intérieur des *supply chain* c'est le rôle des prestataires en tant qu'organisateurs et/ou exécutants des flux de marchandise et des flux informationnels liés qu'on estime intéressant d'étudier afin de comprendre qui sont les acteurs qui gèrent l'architecture des flux et quels rapports de force existent entre les prestataires de services et les clients industriels et commerciaux.

En perspective, on essayera d'envisager les changements probables au niveau de la configuration des *supply chain* et de la concurrence entre les différents types d'acteurs logistiques et de transport au niveau européen. (cf. figure n°1). Cette analyse sera effectuée avec un degré de détail majeur au niveau du marché italien[23], en utilisant les groupes stratégiques d'entreprises identifiés à travers les techniques de classification automatique – *cluster analysis* (cf. section 10.3).

[23] L'analyse sera effectuée à partir d'une enquête réalisée dans le cadre de « l'Observatoire sur la logistique en Italie », un projet de l'IRAT, Institut du Conseil National des Recherches, de Naples, Italie.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

2. LE POSITIONNEMENT DANS LA LITTERATURE CONCERNANT LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Le deuxième volet de la thèse porte sur le rôle joué par les PSL dans la gestion des *supply chain* et sur les relations existantes entre clients et PSL (et incidemment entre PSL). Ces aspects entrent dans la problématique du *Supply Chain Management (SCM)*.

Nous partageons l'avis de New (1996) et Saunders (1995) selon lesquels la littérature sur le SCM produit une terminologie embrouillée des concepts et des définitions de base. Ainsi, plusieurs étiquettes peuvent-elles être associées aux concepts de *supply chain* (réseau de l'offre - *supply network*), et de *supply chain management* (stratégie intégrée des approvisionnements - *integrated purchasing strategy*, intégration du fournisseur - *supplier integration*, partenariat acheteur-fournisseur - *buyer-supplier partnership*, etc.).

Une des raisons de l'absence d'une définition universelle du SCM est l'origine et l'évolution multidisciplinaire de ce concept. En fait, la notion de *supply chain* a été considérée selon des points de vue différents dans des corps différents de littérature. Cette origine multidisciplinaire se reflète dans le manque d'encadrement conceptuel robuste pour le développement d'une théorie du SCM[24].

De ce fait, les schémas d'interprétation sont le plus souvent partiels ou anecdotiques avec une production relativement pauvre de modèles empiriquement validés qui expliquent l'envergure du SCM, ses coûts et ses avantages. Cependant, la plupart des définitions ont au moins une chose en commun: elles se concentrent sur l'environnement extérieur à une organisation.

Compte tenu de ces éléments, un éclaircissement des modes d'utilisation des concepts clés qui seront mobilisés constitue un préalable nécessaire:

- Les *supply chain* comprennent l'ensemble des organisations du premier producteur jusqu'au consommateur final. Elles existent, indépendamment du fait qu'elles

[24] Cependant, certains auteurs qui ont proposé des taxonomies des sujets traités en ce domaine, et qui essayent de mieux définir la nature de la recherche en Supply Chain Management, commencent à préconiser la reconnaissance du Supply Chain Management en tant que discipline du management (Croom *et alii*, 2000).

soient gérées ou pas par un des acteurs. Elles représentent un phénomène donné dans le monde des affaires, qui pourrait être comparé aux canaux commerciaux (*distribution channels*).

- Le *supply chain management* désigne, par contre, une aptitude à gérer les *supply chain* suivant une approche systémique et intégrée, ce qui requiert une volonté, un engagement, un effort de la part des acteurs impliqués (Mentzer *et al,* 2001).

Notre propre positionnement par rapport à ces notions est fait à partir d'une vaste bibliographie sur le *Supply Chain Management*. Plusieurs auteurs ont envisagé une classification des travaux qui ont abordé le *Supply Chain Management* fondé sur les trois niveaux différents de la gestion d'une firme à l'intérieur d'une chaîne: les niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

Dans le paragraphe suivant, nous allons adopter ce type d'analyse de la littérature, pour présenter les apports les principaux du SCM à la gestion de la firme. Ensuite nous présenterons les raisons de notre réfutation partielle de cette approche à la fois aux modes de gestion et à leur analyse.

2.1. Une analyse basée sur trois niveaux hiérarchisés de gestion

Cette lecture « classique » des contributions existantes a eu le mérite de croiser les éléments théoriques liés aux perspectives d'analyse avec les éléments correspondant aux différentes phases décisionnelles qui affectent la gestion d'une *supply chain*. L'effort a été ainsi de concilier l'approche analytique des études *Supply Chain Management* avec l'approche normative, inspirée par le milieu gestionnaire et par celui des consultants.

Ceci est dû au fait que les perspectives d'analyse des *supply chain* sont supposées correspondre à des phases décisionnelles différentes de gestion qui, selon l'horizon temporel et leurs effets, peuvent être classées de la façon suivante : niveau de design ou conception de la *supply chain*, niveau de planification et niveau opérationnel (Chopra, Meindl, 2001).

Cependant, l'adoption de ce schéma d'interprétation doit se faire avec certaines précautions, car si l'on reconnaît l'existence d'un effet sur la performance des firmes et d'un horizon temporel différents pour des types distincts de décisions liées à la gestion

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

d'une *supply chain*, le niveau tactique et d'autant plus le niveau opérationnel ne doivent pas être appréhendés comme subalternes au niveau stratégique. On reviendra sur ce thème après avoir présenté certaines des contributions existantes en les inscrivant dans le schéma de classification adopté pour cette revue de la littérature.

2.1.1. Le niveau stratégique

Les études classées dans le niveau stratégique focalisent leur attention sur les raisons pour lesquelles l'approche *Supply Chain Management* s'est développée ou doit être adoptée, selon les deux perspectives, analytique dans le premier cas, normative dans le deuxième. En particulier, ces études expriment un consensus en ce qui concerne l'importance de l'intégration de fournisseurs, industriels et clients afin d'atteindre un avantage concurrentiel plus élevé, à la fois de chaque opérateur et de la SC entière[25].

Suivant Porter (1985, op. cit.) l'avantage concurrentiel, dérivant essentiellement de la valeur créée par une firme, vise à établir une position profitable et durable contre les forces concurrentielles qui influencent la compétition industrielle. Ainsi, il est proposé que l'implémentation d'une gestion intégrée de la chaîne entière rende la création de la valeur et de la satisfaction du consommateur plus simple. Cette création de valeur amène à un avantage compétitif plus élevé et stable (ainsi que une profitabilité majeure) aussi bien pour chaque acteur que pour toute la chaîne (LaLonde, 1997).

Certains auteurs (Clark, 1991; Ellram, 1991) ont donné un sens différent à la notion de gestion intégrée de la chaîne ; cette dernière est associée à l'intégration verticale de la firme, qui décide de garder la gestion de toutes ses fonctions à l'intérieur. Ainsi Ellram dit que l'intégration verticale (gestion interne) peut être considérée comme une alternative au *Supply Chain Management* (gestion externalisée), dans la mesure où elle permet à la firme de gérer et de contrôler l'efficacité de la chaîne.

Cependant, on pourrait argumenter que l'approche *Supply Chain Management* a les mêmes possibilités d'application dans de grandes firmes à sites multiples et dans de petites organisations à site unique.

---

[25] De nombreuses contributions portent sur l'analyse des avantages dérivant de l'adoption du Supply Chain Management. Parmi les autres, on évoque les suivantes, qui insistent sur les effets d'une gestion intégrée et synchronisée des flux physiques et informationnels internes à la firme et entre les firmes : Reck & Long, 1988 ; Leender & Blenkhorn, 1988 ; Bowersox et alii, 1989 ; Burt & Doyle, 1992 ; Clinton & Closs, 1997.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Une deuxième remarque est qu'il n'y a aucun rapport nécessaire entre propriété et contrôle (Hoakansson & Snehota, 1995). En effet le niveau d'intégration entre entreprises indépendantes peut être plus élevé que dans un rapport formel de propriété et, inversement, les contrats entre entreprises autonomes peuvent contenir des éléments très semblables à des mécanismes internes hiérarchiques de contrôle. Ce sont précisément le contrôle et la maîtrise de la chaîne qui comptent pour l'atteinte d'un modèle de gestion intégrée et non pas la structure juridique des relations.

Ainsi, nous considérons que l'application du *Supply Chain Management* est adaptée aussi bien aux chaînes multi acteur qu'aux chaînes verticalement intégrées, les deux chaînes nécessitant d'être gérées.

Malgré cela, l'extension d'un comportement d'intégration de l'intérieur vers l'extérieur de la firme a été définie par Bowersox et Closs (1996) comme « *Supply Chain Management* ». Ceci implique que la coordination dans la *supply chain* s'améliore si toutes les étapes de la chaîne conçoivent des actions en commun ou si elles considèrent les effets d'une action individuelle sur l'ensemble de la chaîne[26]. Par contre, un manque de coordination se manifeste lorsqu'une étape (surtout si de propriété différente des autres), qui peut avoir des objectifs divergents par rapport aux autres, vise a maximiser son propre profit, même si les actions poursuivies déterminent une baisse des profits globaux de la chaîne.

Pour illustrer ce problème des objectifs contradictoires existant entre différents maillons de la chaîne de l'offre, prenons le cas d'un transporteur et d'un producteur. Le transporteur se soucie avant tout du taux de remplissage de ses camions. Plus les quantités transportées sont importantes, plus le coût de transport unitaire sera réduit et plus le prix payé par le producteur sera faible. S'il veut payer moins cher le transport, le producteur va produire et stocker des quantités importantes avant de les expédier. Mais ses coûts de stockage (coûts du capital immobilisé et coûts de gestion des stocks) vont alors augmenter. De même, le service client du producteur pourrait s'avérer moins bon :

---

[26] Si le SCM est conçu d'une façon unique, intégrée, en visualisant une série d'opérations liées en séquence, quelques unes gérées par la firme industrielle et d'autres par des partenaires externes, il est nécessaire de souligner que la séquence même des opérations est changeant. Ceci est d'autant plus vrai lorsque les acteurs de la supply chain sont des entités autonomes, avec leur propre environnement technologique, compétitif, cultural, etc. Ainsi, l'appartenance à la même chaîne, qui est en compétition avec d'autres chaînes, n'empêche pas que des relations conflictuelles puissent exister parmi les acteurs de la même supply chain. Les opérations sont interdépendantes mais aussi vulnérables aux actions et aux

le transport à intervalles de temps éloignés de quantités importantes entraîne une réactivité plus faible à l'évolution de la demande. Si producteur et transporteur arrivent à se coordonner et à partager de façon continue l'information concernant leurs contraintes respectives, ils peuvent s'organiser pour atteindre un objectif global, par exemple de minimisation de leurs coûts globaux (transport, production et stockage, mauvaise image en termes de service au client).

Un élément qui complexifie la fixation d'objectifs communs pour une chaîne donnée est dû au fait qu'aujourd'hui les *supply chain* comprennent des centaines d'acteurs différents. Par exemple, Ford Motor Company a des milliers de fournisseurs, tels que Goodyear et Motorola qui, à leur tour, ont un nombre très élevé de fournisseurs. La circulation de l'information devient de ce fait très difficile. La distorsion de l'information est amplifiée aussi par la variété croissante des produits (références, modèles, options, etc.). C'est notamment en ce domaine que l'on repère un des défis les plus cruciaux du *Supply Chain Management,* c'est à dire la poursuite de la coordination malgré le nombre élevé d'acteurs et de produits.

Le fait que le manque de coordination se lie à une circulation imparfaite de l'information trouve confirmation dans des analyses empiriques effectuées par les grandes entreprises telles que Procter & Gamble, Hewlett Packard et Barilla (Dornier & Fender, 2001). Ces producteurs ont expérimenté le « bullwhip » ou « Forrester » effect (Forrester, 1961), c'est-à-dire la fluctuation croissante des ordres à partir des ventes (de l'aval de la chaîne), en remontant chez les distributeurs, jusqu'aux producteurs et leurs fournisseurs (vers l'amont de la chaîne).

Le *bullwhip effect* distord les informations concernant la demande à l'intérieur d'une chaîne avec le résultat que les acteurs de cette même chaîne ont des estimations différentes de la demande. Ce fait entraîne deux conséquences possibles: soit une augmentation des stocks de sécurité soit une rupture de stock. Ainsi, la rentabilité d'une chaîne est réduite car l'assurance d'un certain niveau de disponibilité du produit (niveau de réactivité de la chaîne) devient plus chère. L'approche *Supply Chain Management* vise en premier lieu à la réduction de ce gaspillage tout en essayant d'assurer au client le niveau de service souhaité.

---

comportements des membres de la chaîne, dans la poursuite de l'optimisation de leur activité.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Les contributions appartenant au niveau d'analyse stratégique adoptent souvent le mot « philosophie ». Ainsi le *Supply Chain Management*[27] a été défini comme une philosophie d'intégration pour gérer les flux totaux d'un canal de distribution à partir du fournisseur jusqu'au consommateur final (Cooper, 1997).

Quelques auteurs (Mentzer *et alii*, 2001) parlent plutôt *d'Orientation SC*[28]. Suivant une perspective de système global, le SCM peut être mis en application avec succès quand au moins trois membres d'une *supply chain* partagent l'ainsi dite Orientation SC, qui existe quand les firmes partagent une vue commune sur les facteurs augmentant ou empêchant une approche *Supply Chain Management*.

Suivant la littérature, le *Supply Chain Management* en tant que philosophie et/ou orientation de gestion aurait les caractéristiques suivantes :

- une approche systémique des *supply chain* pour la gestion des flux totaux de marchandises du fournisseur de matières premières jusqu'au consommateur final et pour la gestion des flux d'information remontant la chaîne de l'aval vers l'amont;
- une orientation stratégique vers la coopération parmi les acteurs afin de synchroniser et faire converger les capacités et les compétences internes à chaque firme et transversales aux firmes vers un ensemble unique ;
- une focalisation sur le consommateur, pour la création de sources uniques et identifiées de valeur, entraînant une satisfaction du consommateur plus élevée.

En résumé, on retiendra que les traits marquants du *Supply Chain Management*, en tant que philosophie, approche ou orientation de gestion sont à repérer dans la vision systémique de la chaîne à partir de l'aval vers l'amont où la coordination parmi les acteurs garantit l'atteinte des résultats de baisse des coûts et d'augmentation du niveau de service au consommateur/client final.

27 "SCM is an integrative philosophy to manage the total flow of a distribution channel from supplier to the ultimate consumer".
28 L'orientation supply chain a été définie comme la reconnaissance par une entreprise des implications systémiques et stratégiques des activités impliquées dans la gestion intégrée des différents flux dans la supply chain.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

2.1.2. Le niveau tactique

Le niveau tactique concerne traditionnellement les modes de mise en place de cette nouvelle démarche. Il porte sur les différentes méthodes et outils de gestion et sur les choix organisationnels des firmes qui adoptent une démarche *Supply Chain Management*.

Une entrée utile pour l'analyse du niveau tactique du *Supply Chain Management* dérive de l'observation des trois types d'intégration qui sont en train de se consolider dans la gestion d'entreprise et notamment dans la logistique. L'analyse de ces intégrations devient particulièrement pertinente pour décrypter les mouvements stratégiques des entreprises. En fait, la logistique tend à s'affirmer non pas comme une variable indépendante dans le fonctionnement d'une entreprise mais, bien au contraire, comme une variable couplée aux phénomènes d'orientation stratégique. En ce cas, le lien avec le niveau stratégique du *Supply Chain Management* est direct, dans la mesure où une gestion efficace de la logistique permet de concevoir une nouvelle orientation stratégique de la firme, voire de la chaîne entière.

Ces trois types d'intégration agissent en même temps et déterminent les enjeux courants pour une gestion efficace de la chaîne:

- Intégration des flux physiques parmi les acteurs de la chaîne « globale », liée aux phénomènes d'approvisionnement et de commercialisation au niveau mondial – « global sourcing » et « global market » ;
- Intégration du procès de « livraison », de l'amont de la chaîne jusqu'au client final, par rapport à chaque *supply chain*, en termes de différentiation retardée (*product postponement*) des produits et de changement des rapports entre producteurs et distributeurs ;
- Intégration des flux d'information, transversale et de soutien aux deux premières.

En ce qui concerne le premier type d'intégration, que l'on peut nommer, en empruntant ce terme à Fender et Dornier (2001, op. cit.), *intégration géographique* de la logistique, elle se concrétise par l'apparition d'une organisation de la gestion de l'activité logistique qui dépasse les frontières nationales et qui couvre des territoires transnationaux, continentaux ou mondiaux, non seulement dans la gestion des flux de marchandise (*global supply chain* : globalisation des approvisionnements et des ventes) mais également dans leurs infrastructures physiques (stratégies de localisation de

systèmes de production et de distribution)[29]. De nombreux partisans de ce type d'intégration ont en fait enrichi la littérature existante concernant en particulier le « Just in Time ».

Nous verrons que si l'intégration géographique de la logistique est associée à la reconfiguration des formes organisationnelles, elle attribue également un rôle de plus en plus actif aux PSL, qui sont appelés à gérer les flux « globaux » et à proposer des solutions innovantes et efficaces. Parmi ceux qui ont étudié les avantages et les limites engendrés par le recours à des PSL, on peut citer Saunders (1997), Marvick & White (1998).

Un autre type d'intégration, *l'intégration sectorielle*, est mise en place au niveau de chaque *supply chain* sous l'effet des déstabilisations subies par la logistique en amont et surtout en aval des chaînes. Ainsi, l'évolution du comportement du consommateur, le foisonnement des références des produits de grande consommation, la montée en puissance de la Grande distribution face aux industriels, la recherche d'une gestion efficace de centres de distribution, la nécessité de standardiser la production des composants et en même temps de différencier le produit le plus en aval que possible[30], ont abouti à de nouveaux systèmes intégrés de gestion des flux. Ces systèmes sont différents selon les secteurs. Par exemple, dans le « *grocery* » et dans le secteur des produits de grande consommation qui sont vendus en priorité dans les grandes surfaces, le modèle « *Efficient Consumer Response* » a rapproché industriels et distributeurs ; similairement, dans le secteur de l'habillement c'est le modèle *« Quick Response »* qui a bouleversé les relations parmi les acteurs de la chaîne.

Le phénomène de l'intégration sectorielle conduit ainsi les responsables chargés de cette activité à mettre en œuvre des méthodes de re-conception en temps réel des réseaux de circulation des composants, des matières premières, des produits finis ou semi-ouvrés. C'est pourquoi une première conséquence de cette mise en œuvre d'une adaptation sur des délais de plus en plus courts de systèmes logistiques réside dans le recours à des prestataires logistiques. Autrement dit, l'externalisation de la logistique à des spécialistes du métier permet aux firmes de garantir le niveau de service souhaité (en s'appuyant sur

[29] Voir à ce sujet Saunders, 1997; Trent & Monczka, 1998.
[30] Au sujet du « product postponement » voir Lee, 1998; Pagh & Cooper, 1998.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

des compétences spécifiques) tout en gardant leur flexibilité structurelle et organisationnelle (par la transformation de coûts fixes en coûts variables).

Parmi les nombreux thèmes abordés par les auteurs traitant de l'intégration sectorielle des chaînes, la distribution physique et la logistique intégrée ont caractérisé un ensemble de contributions théoriques assez riche. Dans ce groupe d'études, la logistique est la fonction la plus importante pour la mise en place d'une démarche *Supply Chain Management,* tandis que la transformation physique des produits et, en amont, l'approvisionnement des matières premières jouent un rôle moins considérable. L'intérêt fondamental de cette partie de la littérature est ainsi la distribution physique des produits finis des fabricants aux utilisateurs finaux dans une tentative de remplacer les stocks avec l'information. Dans ce groupe, se trouvent ceux qui ont promu le plus le terme SCM en l'associant avec les principes et les politiques du Marketing (Christopher *et alii,* 1998).

L'autre type prévalent d'intégration, *l'intégration informationnelle,* se réfère à la coordination des technologies de l'information et des flux d'informations des clients aux fournisseurs. Les technologies de l'information permettent à des organisations multiples de coordonner leurs activités dans un effort de gestion efficiente de la chaîne de l'offre (Christopher, 1992). Il s'agit, d'une part, des moyens d'intégration et d'accélération des flux d'informations intérieurs et extérieurs à la firme ; ce sont les progiciels de gestion intégrée de type ERP (Enterprise Ressource Planning) et APS (Advanced Planning System). D'autre part, il s'agit d'outils d'optimisation et d'aide à la décision grâce à la simulation ; ce sont les progiciels dédiés de *Supply Chain Management.*

Ainsi, les deux premiers types d'intégration sont possibles seulement si une intégration des systèmes d'information des différents acteurs concernés par une chaîne donnée est mise en place. L'intégration des systèmes d'information peut être faite aussi bien par l'EDI – Electronic Data Interchange- que par l'échange de données à partir des systèmes traditionnels de planification et contrôle présents dans chaque entreprise.

Une pléthore de travaux récents a souligné les aspects généraux (Introna, 1993; Hammant, 1995) et les effets de ces technologies dans la logistique et le SCM.

En résumé, les trois types d'intégration en cours, au niveau de la logistique en entreprise, entraînent le recours à un nouveau mode de gestion qui traverse les frontières de la firme. Des acteurs autres que le producteur et son client gagnent de la visibilité au long de la chaîne. Ainsi la question des formes alternatives à l'organisation intégrée

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

verticalement revient (Thorelli, 1986). Cette question conduit à concentrer l'attention sur les modes de mise en place des relations avec d'autres acteurs de la chaîne (Lamming, 1993 ; Hines, 1995) et sur l'évolution de ces relations inter organisationnelles (Cox, 1997).

2.1.3. Le niveau opérationnel

La recherche liée aux décisions opérationnelles a concentré son attention sur les mesures de contrôle et de performance. Typiquement, les décisions opérationnelles reflètent la gestion quotidienne ou à très court terme de l'activité. A l'intérieur de ce groupe de contributions, principalement inspirées de la recherche opérationnelle, il est possible de repérer quatre sous catégories qui ont été explorées en détail :

- La gestion et le contrôle des stocks. Ces études examinent les mesures de performance, les niveaux de service, les schémas d'allocation des stocks et la gestion des stocks multi échelon (Fisher et Raman, 1996).
- La production, la planification et l'ordonnancement. La thématique la plus développée est celle de l'optimisation de la production afin d'améliorer l'efficience totale de la chaîne (Levy, 1997).
- Le partage, le contrôle et le monitorage de l'information. Ce groupe d'études comprend ceux qui ont investigué les effets les plus spécifiques (Kia *et alii*, 2000) des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) sur la gestion intégrée de la logistique.
- Le développement d'outils qui améliorent la gestion opérationnelle de la chaîne (Slats *et alii*, 1995).

Une enquête menée par Croom *et alii* (2000), suivant les variables « travaux empiriques/théoriques et descriptifs/normatifs », constate que la littérature est dominée par les études empiriques-descriptives (56% de l'échantillon). Peu de travaux théoriques ont été développés. Cependant, là où les travaux théoriques ont été identifiés (11% des 84 contributions examinées, choisies parmi les plus marquantes dans le domaine), ils s'inscrivent pour une grande partie dans la dynamique de la gestion des matériaux (flux de matières et stocks), et donc dans le niveau opérationnel du *Supply Chain Management*. Par contre, ce qui manque sont des contributions de type théorique concernant le niveau tactique, celui qui porte sur les modes de poursuite de trois types d'intégration que l'on vient de décrire au paragraphe précédent. Dans ce contexte, notre analyse des modes de

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

relations entre clients et prestataires dans la poursuite de l'intégration au long de la chaîne veut s'inscrire parmi les contributions théoriques visant à mobiliser certaines théories inter organisationnelles pour la compréhension du SCM (voir chapitre 3). Autrement dit, notre but est d'appuyer les intuitions du SCM sur des théories d'organisation qui ont déjà fait preuve de solidité et capacité d'interprétation d'autres phénomènes.

2.2. Vers une analyse multi niveau de la gestion de la chaîne

La mise en place d'une approche *Supply Chain Management*, conçue d'une façon séquentielle, voire hiérarchisée, permet de visualiser une série d'opérations liées, dont certaines sont gérées par la firme industrielle et d'autres par des partenaires externes.

Cependant, la séquence même des opérations est changeante tout comme les acteurs appelés à les gérer. Ceci est d'autant plus vrai lorsque les membres de la *supply chain* sont des entités autonomes, avec leur propre environnement technologique, compétitif, culturel, etc.

Ainsi la séparation du niveau stratégique (conception de la chaîne) des niveaux tactique (définitions des modes de fonctionnement de la chaîne) et opérationnel (développement des outils de gestions des flux et des stocks) semble être un artifice utile pour définir les champs d'étude et d'action concernant le SCM, sans pour autant se prêter à une analyse des modes de réalisation de cette démarche.

Du fait que le jeu d'acteurs et les modes d'interaction sont définis souvent par le « middle management », il devient nécessaire de remettre en cause la hiérarchisation des trois niveaux de gestion et surtout d'affirmer que la « tactique » n'est pas subalterne à la « stratégie ». Suivant le même principe, nous appuyons notre analyse sur la stratégie révélée des firmes car nous croyons que l'action et la pensée procèdent en même temps en modelant la stratégie. Le comportement révèle les plans de la firme et contribue à sa définition.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

La tri - répartition proposée doit donc être redimensionnée et surtout elle ne doit pas être interprétée comme dévalorisant le niveau tactique[31]. Dans ce sens, elle serait le résultat d'une double transposition, d'un coté militaire, de l'autre hiérarchique ; elle serait le reflet d'une vision idéaliste, linéaire et non pas d'une vision dialectique qui mélange action et pensée et qui inspire nos travaux.

La compréhension du réseau des acteurs participant à la gestion de la chaîne, la répartition des activités et l'allocation des ressources, au niveau de chaque entité et au niveau global de la chaîne, devient ainsi un passage nécessaire pour la mise en œuvre d'un modèle *Supply Chain Management* efficace, tout en dépassant les frontières entre ce qui est stratégique et ce qui est tactique.

La résolution du clivage entre les différents niveaux de gestion de la chaîne se fonde aussi sur l'importance du concept de maîtrise pour la réalisation de l'approche SCM. Le concept de maîtrise renvoie à la confrontation client/prestataire. Ce concept «sanctionne l'aptitude d'un agent économique à structurer conformément à ses besoins propres, l'organisation de l'ensemble de la chaîne d'une marchandise » (Savy, 1981 ; Jafflin, 1991). La notion de maîtrise implique celle de contrôle. Certes, il existe de nombreux degrés et modalités pour exercer un contrôle direct ou indirect. Mais nous pensons que le contrôle est nécessaire à la maîtrise. Avoir la maîtrise d'une chaîne reviendrait donc à posséder les deux dimensions de la maîtrise : la compétence technique (être capable de faire quelque chose, éventuellement avec d'autres) et l'autorité (être capable de diriger et d'intégrer les efforts des autres pour qu'il satisfassent un besoin donné). La compétence technique et l'autorité renvoyant respectivement aux niveaux tactique et stratégique, il s'agit de appréhender ces deux niveaux comme interdépendants afin de saisir les enjeux de la maîtrise d'une *supply chain* donnée. Ces deux niveaux se réfèrent bien sûr, aux acteurs multiples qui composent la chaîne. C'est au travers de la maîtrise des flux d'information que l'intégration des niveaux se concrétise tout en permettant l'attribution de responsabilités et de rôles différents à chacun des acteurs.

Plus précisément, notre travail se situe parmi les recherches qui étudient le rôle des PSL dans la mise en œuvre de la démarche *Supply Chain Management*, aussi bien au

[31] Le niveau tactique, à notre sens, récupère une valeur dialectique en se matérialisant en boucle interactive entre la conception et la mise en place de plans d'action.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

niveau de l'intégration géographique des chaînes, que des intégrations sectorielle et informationnelle.

D'autres auteurs ont déjà exploré l'apport des PSL à la gestion des chaînes de l'offre. Cependant, la plupart des études ont porté leur attention sur les utilisateurs des services logistiques et de transport en Europe et sur leurs perceptions de la qualité des services offerts (Copacino, 1998 ; Harrington, 2000; Andersson & Norrman, 2002). Une attention moins élevée a été montrée envers les fournisseurs de ces services et leurs modes de développement (Cooper *et alii*, 1991; Szymankiewicz, 1993; Peters & Cooper *et alii*, 1998 ; European Commission, PROTRANS, 2000 ; Stone, 2002).

Il est d'ailleurs étonnant de constater que les prestataires sont les grands absents de presque tous les modèles de SCM élaborés tant par les consultants que par les chercheurs (Fabbe-Costes, 2002). Pourtant la plupart des firmes industrielles et commerciales confient la réalisation de leurs opérations physiques à des prestataires en leur laissant souvent de grandes marges de manœuvre pour trouver les solutions techniques et organisationnelles aux problèmes logistiques posés.

Un certain vide dans la littérature concernant les PSL nous amène à concentrer notre réflexion sur le rôle joué par les PSL dans les *supply chain*. En particulier, nous étudierons leurs stratégies de développement et croissance ainsi que leurs stratégies relationnelles avec les clients et les autres fournisseurs possibles de services de transport et de logistique. Nous privilégierons ainsi l'étude des interfaces de la chaîne qui impliquent des PSL, en particulier les interfaces entre clients et PSL et, marginalement, les interfaces entre PSL et leurs sous-traitants.

Ensuite, suivant la position des auteurs qui ont mis l'accent sur le rôle de la distribution physique et sur la logistique intégrée (cf. Christopher *et alii*, 1998), nous analyserons les services offerts par les PSL, en présumant que, par une gestion efficace de la fonction logistique, les utilisateurs de ces services peuvent améliorer la performance stratégique de leur domaine d'activité.

Bien sûr, il y aura aussi des effets au niveau de la conception et définition du SCM, (mise en œuvre de la coopération à l'intérieur d'une chaîne, rôle des acteurs impliqués, etc.) car la consolidation de structures organisationnelles pour la gestion de l'intégration logistique peut entraîner un re-engineering des *supply chain* concernées. C'est, par exemple, le cas des ports, où l'on peut assister à une mise en place de flux et de

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

mécanismes de gestion des flux tout à fait originaux. Egalement, certaines *supply chain* (automobile, produits de grande consommation) plus que d'autres offrent la possibilité d'explorer les reconfigurations en cours qui affectent le plus les enjeux et les réponses stratégiques envisageables par les PSL.

En revenant à la tri répartition classique, on pourrait avancer de s'intéresser aux niveaux stratégique et tactique des démarches *Supply Chain Management* ; par contre, le niveau opérationnel ne nous intéresse que marginalement, notamment dans l'étude de l'offre des services logistiques intégrés ou ponctuels de la part des PSL.

L'hypothèse que nous empruntons à la littérature est que l'intégration des moyens d'information parmi les firmes appartenant à une même chaîne rend la gestion de cette chaîne plus efficiente. Comprendre les atouts d'un logiciel de gestion intégrée d'une chaîne de livraison, et connaître les fondements et les effets de différentes techniques de gestion des stocks sur l'efficience de la chaîne, seront des étapes nécessaires pour évaluer la cohérence entre la demande et l'offre de services logistiques. Cependant, les modèles de planification des approvisionnements, de la production et de la distribution, ainsi que les méthodes de calcul et de comparaison de la performance logistique restent en dehors de notre champ principal d'intérêt.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

3. LES THEORIES INTEROGRANISATIONNELLES POUR L'ANALYSE DES ALLIANCES LOGISTIQUES

3.1. L'alliance logistique : une forme d'organisation hybride

Les entreprises industrielles et de distribution ont entamé un processus d'intégration sectorielle, géographique et informationnelle. Ce processus s'accompagne de mutations des formes de l'externalisation logistique qui expliquent à leur tour le rôle de plus en plus important des prestataires logistiques en Europe. Ainsi le type de prestation demandée devient plus étendu et riche par rapport à la prestation de transport traditionnelle. Les relations entre clients et prestataires changent en conséquence.

Ces mutations peuvent être appréhendées comme une des manifestations les plus évidentes de l'émergence des *formes organisationnelles hybrides.*

Dans cette partie nous définissons le cadre théorique pour l'analyse des relations entre clients et prestataires impliqués dans une démarche *Supply Chain Management.* Autrement dit, il s'agit d'identifier les théories inter organisationnelles qui peuvent être utilisées pour l'explication du phénomène du *Supply Chain Management.* Ainsi, nous mènerons ces réflexions par rapport à une forme particulière d'hybride : l'alliance logistique.

3.1.1. Qu'est-ce qu'un hybride

Le Petit Larousse 1998 donne plusieurs définitions du terme 'hybride', à la fois adjectif et nom et de dérivation latine (*hybrida*, de sang mêlé). La première se réfère à un 'animal ou végétal résultant d'une hybridation', où l'hybridation est le 'croisement entre deux variétés, deux races d'une même espèce ou entre deux espèces différentes'. En sens figuré, le terme renvoie à quelque chose de composite, 'composée d'éléments disparates'.

En économie et en théorie des organisations, les hybrides renvoient à des arrangements où les parties sont autonomes, s'ajustent sans utiliser le système de prix, partagent et échangent les technologies, le capital, les produits et les services sans

propriété commune (Ménard, 2002). Ainsi un hybride participe de deux formes distinctes d'organisation des activités économiques : d'un coté la firme intégrée, de l'autre la transaction réglée par le prix.

Le terme « organisation hybride » est une des nombreuses dénominations utilisées pour décrire un certain type d'engagement entre agents économiques (avec celles de réseaux, partenariats, quasi-firmes, alliances, *virtual corporations*, etc.). Il a cependant l'avantage de se référer explicitement à l'aspect organisationnel, c'est-à-dire aux relations entre les acteurs impliqués dans un engagement mutuel.

Puisque l'un des objectifs de cette thèse est d'étudier les dynamiques relationnelles entre PSL et leurs clients dans la poursuite de l'intégration des chaînes, nous avons choisi d'employer ce terme pour une analyse des points communs qui peuvent être accordés aux formes organisationnelles hybrides.

La littérature sur les formes hybrides est très riche et multidisciplinaire. Trois études relativement étendues recensent les articles publiés dans des revues d'économie, gestion et sociologie. Une, de Grandori et Soda (1995), a examiné 167 contributions s'inspirant principalement du management et de la théorie des organisations. L'autre, écrite par Oliver et Ebers (1998) a analysé de façon systématique 158 articles sur les réseaux (définis vaguement) publiés dans quatre journaux majeurs en gestion et sociologie, de 1980 à 1996. La troisième étude a été effectuée par Ménard (2002) qui, après avoir recensé plusieurs définitions de formes hybrides et en avoir indiqué les points communs, propose d'intéressantes pistes de recherche à suivre en ce domaine. Ces études combinées avec l'analyse d'autres contributions suggèrent que, au-delà de l'hétérogénéité, les hybrides aient quelques régularités, telles que :

- La mise en commun des ressources.

L'organisation des activités à travers des accords de coopération et de coordination inter-firmes suppose de prendre conjointement les décisions d'investissement. On se réfère aussi bien aux investissements en infrastructures physiques qu'aux investissements en systèmes d'information, qui parfois peuvent avoir un coût d'installation considérable. Cette mise en commun des ressources implique une continuité des relations entre les partenaires. C'est la coopération qui peut garantir des relations de longue durée.

- La mélange de coopération et compétition entre les acteurs.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Les parties peuvent se concurrencer sur certaines activités et coopérer pour l'offre de certains services ou la création de certains produits en commun. En plus, la continuité des relations à travers la coopération ne garantit pas la mise en place de rapports équilibrés entre les parties impliquées. Dans la plupart des situations, il s'agit de relations asymétriques, inégales, en termes de rapports de force entre les acteurs, car toute relation est soumise aux incertitudes de l'environnement institutionnel[32] et de l'environnement concurrentiel. La balance du pouvoir contractuel peut cependant changer au fil des années[33]. Ainsi, il y aura une compétition interne entre les parties. On retrouve ici la nature dynamique des relations inter entreprises. De cette caractéristique dérive la troisième régularité des hybrides, celle du contrat.

- Le contrat.

Les questions posées par la mise en commun de ressources et la nécessité de définir comment les gains et les risques de toute activité sont partagés, renvoient souvent à un autre aspect, celui du contrat entre les parties ; ce contrat peut être plus ou moins contraignant et plus ou moins formalisé. Par le terme contrat nous faisons référence à une forme de « fixation des règles du jeu », nécessaire pour la sauvegarde de l'avantage à coopérer entre agents économiques face au risque entraîné par les décisions de partage des gains[34].

Nous nous intéressons à un type[35] spécifique d'hybride, l'alliance logistique (ou partenariat logistique) et dont la définition pose la question d'identifier les acteurs impliqués, la prestation au cœur de ce type d'hybride, et finalement ses caractéristiques marquantes.

---

[32] North (1991) a insisté à plusieurs reprises sur l'importance du contexte institutionnel pour la compréhension des modes d'organisation inter-firmes.

[33] C'est le cas des relations entre producteurs et Grandes Surfaces à partir des années 1980. Cependant, si un stade de la chaîne exploite systématiquement son pouvoir, les autres stades essayent de trouver des contre-mesures. Ainsi, dans certains cas, quand les Grandes Surfaces ont essayé de profiter de l'essor de leur pouvoir contractuel, les manufacturiers ont trouvé des solutions alternatives pour atteindre le consommateur, telles que la vente par Internet ou l'ouverture de magasins en compte propre (*company stores*).

[34] Il s'agit du contrat néoclassique identifié par Williamson en relation avec les formes organisationnelles hybrides (cf. note 38)

[35] Un type de relation est défini comme le groupe de relations fondé sur des caractéristiques similaires, telles que attentes, durée, et activités. "*Type is the group of relationships based on similar characteristics, such as expectations, duration, and activities*" (Golicic, S.L., Foggin, J. H. & Mentzer, J. T., 2003)

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

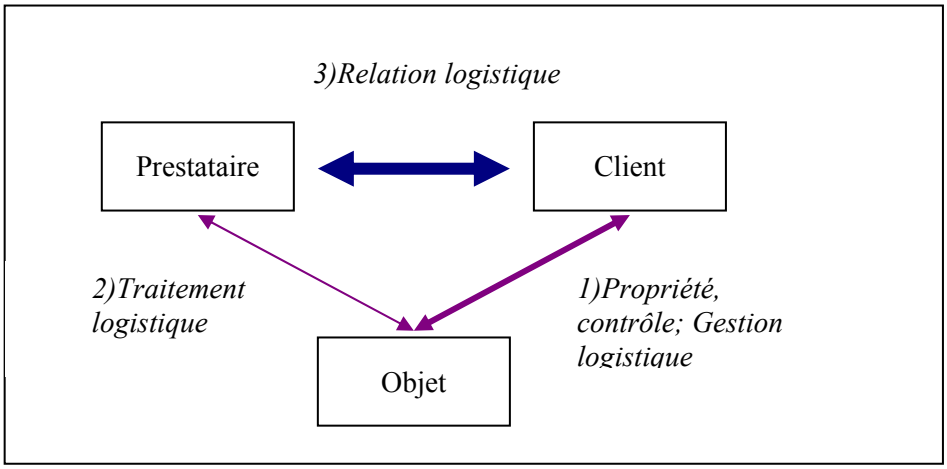
3.1.2. L'alliance logistique

Dans l'alliance logistique, les partenaires peuvent être un prestataire de services logistiques et un donneur d'ordres (entreprise manufacturière, commerciale, administration publique), deux (ou plusieurs) prestataires logistiques (par exemple, un transporteur routier et un transporteur ferroviaire) et même parfois des entreprises qui ne sont pas des spécialistes de la logistique mais qui décident de travailler ensemble pour combler des besoins communs en mettant sur pied un service logistique partagé (par exemple, Wall Mart et Procter & Gamble) et même une coentreprise (Roy, J. & Bigras, Y. 2000).

Nous nous intéresserons au premier type d'alliance logistique ; tout comme il y a quinze ans elle est la forme la plus courante (Bowersox, 1990). De façon générale, l'alliance logistique verticale peut être appréhendée comme une forme de relation de service 'évoluée'. Gadrey (1997) définit une activité de service comme étant « une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un […] client B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C ».

Savy (2002) représente ainsi ce type de relation de service en se référant à la prestation de service offerte par un prestataire du transport et de la logistique à un client. Le premier prend en charge le traitement logistique de l'objet dont le client garde la propriété et le contrôle (figure 2).

Figure 2: Relation de service dans l'externalisation du transport et de la logistique

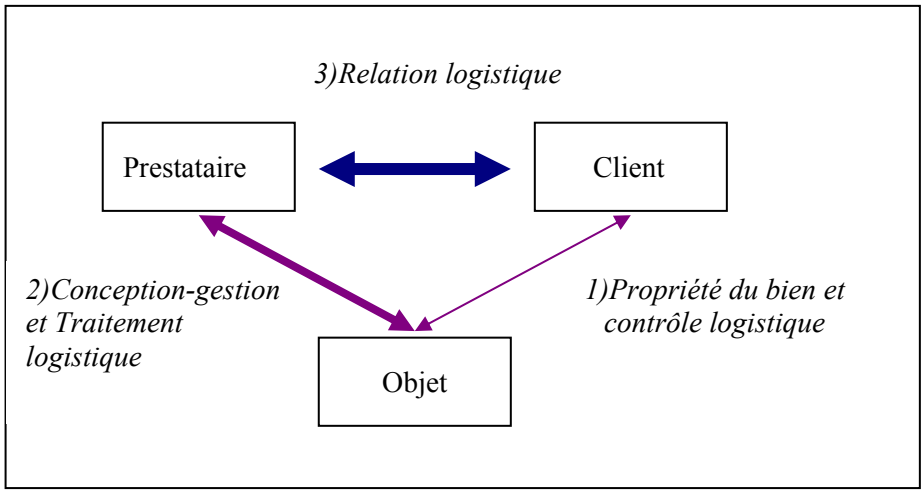


Source : Adapté de Savy (2002)

Si on se concentre exclusivement sur les 'alliances logistiques', en excluant toute simple relation de sous-traitance classique, les liens entre chaque acteur et l'objet au cœur de la relation logistique (les relations du type *1)* et *2)* dans la figure) peuvent changer : tout en gardant la propriété du bien, le client pourrait confier à son prestataire la conception et la gestion de ses flux de transport et logistique. En ce cas la relation de type 2) liant le prestataire et le bien acquerrait un sens plus profond, en incluant aussi la conception et/ou la gestion du processus logistique.

Celle-ci est la raison qui porte à définir l'alliance logistique verticale comme une relation de service évoluée et à la représenter ainsi.

Figure 3: Alliance logistique verticale en tant que relation de service



Les différentes formes et intensités des liens entre le prestataire, le client et l'objet expriment le fait qu'une alliance logistique verticale par rapport à une prestation occasionnelle de service de transport, suppose un haut niveau de co-opération entre le client et le PSL (Bowersox, 1990; Gentry, 1993). Ce dernier n'étant plus simplement le bras exécutif du client, a une maîtrise plus importante de sa prestation logistique ; il organise et surveille aussi les flux des marchandises dans les nombreux noeuds de la chaîne. Il est aussi responsable des améliorations au niveau du service et il gère les stocks et les commandes, etc. (Cooper *et alii*, 1998). Afin de développer ces services spécialisés, les PSL sont alors poussés à renforcer leurs compétences en technologies de

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

l'information et de la communication au-delà des compétences plus traditionnellement logistiques.

Cependant la co-production du transport et de la logistique exige qu'un certain contrôle de la prestation reste dans les mains du client (Savy, 2002) qui, même sans considérer le transport et la logistique comme ses compétences distinctives, est ainsi obligé de garder des compétences spécifiques pour pouvoir 'dialoguer' et se coordonner avec son prestataire.

Ainsi l'alliance logistique « verticale » couvre le « rapport formel ou informel, à long terme, entre chargeur et prestataire concernant un nombre considérable d'activités logistiques. Dans cet arrangement le client et le PSL se voient comme partenaires à long terme » (Bagchi & Virum, 1998). Autrement dit, un arrangement étendu comprenant une gamme complète de produits et services à long terme peut être appelée alliance logistique verticale (Carbone, Stone, 2003).

On retrouve dans Lambert et al. (1996) une définition complémentaire qui fait ressortir d'autres caractéristiques clés de l'alliance logistique (appelée par l'auteur partenariat) : «Un partenariat est une relation d'affaires bâtie sur mesure qui repose sur la confiance mutuelle, l'ouverture, le partage des risques et des bénéfices, et dont l'objectif est de procurer un avantage concurrentiel résultant d'une meilleure performance d'affaires que ce qu'auraient pu obtenir individuellement les partenaires». Les caractéristiques émergeant de cette définition portent sur la confiance et l'engagement mutuel des acteurs.

Malgré cet accent marqué sur la confiance et sur une certaine spontanéité dans l'attitude coopérative, dans la relation client-prestataire on retrouvera, comme dans les autres types d'hybrides, la question du rapport de force, d'autant plus qu'on est confronté à un secteur d'activité, celui de la prestation du transport et de la logistique, où traditionnellement il y a eu des relations de sous-traitance classique, très différentes des relations 'win-win' dont on parle si souvent aujourd'hui.

Ce thème sera traité dans les sections suivantes où nous présenterons le fondement théorique des hybrides, la théorie des coûts de transaction, qui explore les différentes structures organisationnelles entre les agents économiques. Nous discuterons ainsi des faiblesses de ce cadre théorique et présenterons les intégrations nécessaires pour rendre pertinente son application aux alliances logistiques.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

En particulier, la démarche TCT est complémentaire à d'autres référentiels théoriques, tels que le marketing relationnel et l'approche scandinave des réseaux. Notre but est de montrer comment chacune de ces approches peut apporter un éclairage sur certains aspects liés à la gestion d'une alliance logistique.

3.2. La justification des hybrides au moyen de la TCT

Nous invoquons la TCT pour justifier l'existence des formes organisationnelles hybrides.

L'économie néo-classique analyse la firme en tant que « boîte noire » dans laquelle les inputs sont transformés en outputs. Cette analyse ne fait pas de référence à la forme d'organisation et donne une place primordiale au marché.

En revanche, l'économie néo-institutionnelle définit la firme comme une « structure de gouvernance »[36] dans laquelle la forme d'organisation détermine la fonction de production (Ménard, 1997).

C'est avec les travaux de R. Coase en 1937 qu'ont été introduits les enjeux des firmes dans l'analyse économique. La Théorie des Coûts de Transaction suppose que le fonctionnement des marchés a un coût : les coûts des transaction liés à la recherche de l'information, à la négociation des contrats, à la protection contre l'incertitude et les risques.

Puis, en 1975 les travaux de O. Williamson ouvriront les portes à l'analyse d'une troisième forme d'organisation alternative au couple marché/firme : les structures hybrides.

L'hypothèse de la TCT sur l'existence d'une structure de gouvernance intermédiaire pose que « les formes hybrides représentent une façon de se prémunir contre les risques contractuels lorsque la dépendance bi- ou multilatérale devient trop forte pour être soumise aux incertitudes des marchés concurrentiels et lorsqu'il y a en même temps

[36] North, en 1971 définit ainsi une structure de gouvernance: « *an institutional arrangement is an arrangement between economic units that governs the ways in which these units can cooperate and/or compete. It can provide a structure within which its members can cooperate (...) or it can provide a mechanism that effects a change in laws or property rights* ».

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

avantage à maintenir des mécanismes d'incitation puissants que seule peut assurer une certaine autonomie des partenaires » (Ménard, 2001).

La théorie néo-institutionnelle avance que la forme d'organisation choisie sera la moins coûteuse (Williamson, 1985, 1996 et Ménard, 1993)[37]. Les opérateurs regardent leur fonction de coûts de production et de transaction pour ainsi déterminer quelle est la structure de gouvernance qui leur convient.

La théorie des coûts de transaction (TCT) est aussi une théorie des contrats[38] entre agents économiques éprouvant un intérêt mutuel à coopérer ou échanger. A partir de l'analyse des origines et de la nature des coûts de l'échange, Williamson (1975 et 1985) met en évidence la nature des règles d'interaction que choisissent les agents économiques pour coordonner leur activité à un moindre coût.

Il existe deux courants d'analyse des contrats. Le premier est la théorie des contrats complets dans lequel les conditions et les clauses sont repérables pour que le contrat soit satisfaisant.

Le deuxième courant est celui des contrats incomplets dans lequel les incertitudes donnent naissance à des comportements opportunistes. Williamson s'inscrit dans la ligne de ce courant. Il distingue trois formes de contrôle, « enforcement procedures », qui varient en fonction de la spécificité des actifs et du degré d'incertitude :

- le contrat classique pour le marché,
- le commandement (c'est à dire des ordres) pour la hiérarchie (dans la firme),
- le contrat néoclassique[39] pour les hybrides.

La structure de gouvernance hybride a recours à des contrats néoclassiques. Un contrat est dit néoclassique lorsque la *spécificité des actifs est importante et la dépendance entre les parties est forte*. La *durée de ces contrats devient plus importante pour la*

---

[37] Implicitement, le système économique est reconnu comme un filtre éliminant les arrangements contractuels et organisationnels qui ne sont pas efficaces. Ce choix méthodologique pose problème. Un contrat est réputé optimal alors qu'en fait, il n'est que préférable à d'autres types de contrats.

[38] En termes généraux, un contrat peut être défini comme « une structure de régulation articulant des procédures de contrôle, un mécanisme de direction et un système d'incitation au respect des termes du contrat » (Brousseau, 1993).

[39] Williamson (1991) parle de "neoclassical contract law": *This relieves parties from strict enforcement, applies to contracts in which the parties to the transaction maintain autonomy but are bilaterally dependant to a nontrivial degree. Hybrid modes of contracting are supported by neoclassical contract law, where the contract is mediated by an elastic contracting mechanism. Long-term, incomplete contracts require special adaptive mechanisms to effect realignement and restore efficiency when beset by unanticipated disturbances.*

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

coordination des formes hybrides. L'identité des parties est donc nécessaire dans ce type de contrat même si elles restent juridiquement autonomes. Le contrat est incomplet puisqu'il ne précise pas l'intégralité des obligations des parties durant la déroulement de la relation mais, à la différence des hiérarchies, il s'ajuste plus facilement.

Des mécanismes d'ajustement sont prévus lors de la négociation puisque les parties savent qu'elles ne peuvent pas anticiper toutes les contingences.

En cas de conflit entre les parties l'instrument d'arbitrage est de nature privée. Le recours aux tribunaux se fait en dernier ressort. *L'avantage du contrat néoclassique est que sa longue durée permet de suivre la relation entre les parties.*

Même si l'approche williamsonienne a été abondamment critiquée, l'auteur a su adapter constamment sa théorie sur la base des suggestions et des critiques reçues[40]. L'objectif normatif est d'économiser sur les coûts de transaction, en choisissant le mode de gouvernance approprié (Ghertman, 2003).

Cependant, cette approche ne semble pas être la plus adaptée pour l'analyse des dynamiques relationnelles. Dans notre cas, elle nous permet de valider et de justifier l'existence des structures hybrides et elle nous offre un ensemble d'outils pour l'analyse des modes de coordination. En revanche elle ne permet pas d'éclaircir les modes de développement et de fonctionnement de ces formes organisationnelles. On traite ici quelques-unes unes des critiques qui lui ont été adressées et qui convergent vers notre position.

3.2.1. Les limites de la TCT

L'explication des relations suivant la TCT est fondée sur deux présomptions comportementales : la rationalité limitée[41] et le risque de comportement opportuniste. De plus, une des variables clefs (attribut d'une transaction) pour le choix de la structure organisationnelle la mieux adaptée est pour Williamson la spécificité des

[40] Par exemple, Imai et Itami (1984) considéraient illusoire de se focaliser sur des formes polaires (marché et firme intégrée). Ces critiques ont été ensuite retenues par Williamson dans ses travaux de 1985.

[41] C'est Simon (1961) qui a développé le concept de rationalité limitée, c'est-à-dire l'incapacité à être totalement informé (rationalité limitée procédurale) et à comprendre et à prévoir les réactions des employés, des fournisseurs, des clients et des concurrents (rationalité limitée substantielle).Williamson ne prend en compte que la rationalité limitée procédurale, c'est-à-dire le manque d'informations nécessaires.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

actifs[42]. Nous allons discuter deux ensembles de critiques adressés à la TCT ; un premier ensemble porte sur deux éléments fondateurs de la théorie, notamment l'opportunisme et l'attribut de la spécificité des actifs. L'autre critique remet en cause le raisonnement purement « économique » en tant que moyen de choix des modes de gestion des relations inter firmes.

- **Opportunisme exclut les relations basées sur la confiance**

Pour justifier son idée d'un homme opportuniste indigne de confiance, Williamson n'hésite pas à citer 'Il Principe' de Machiavelli, du 1516. Il définit l'opportunisme comme la recherche de l'intérêt personnel, ce qui inclut non seulement la tromperie, la mensonge, le vol et la tricherie, mais aussi des forme plus subtiles, liées à l'asymétrie de l'information.

Simultanément, Williamson considère la confiance comme un concept apte à représenter les relations familiales et personnelles, tandis que dans le monde des affaires la confiance serait en tout cas le résultat d'un calcul. Cependant, même s'il considère que la confiance est largement surestimée comme mode de coordination, il admet que par rapport à la firme intégrée et au marché, c'est justement dans les formes hybrides qu'elle déploie un rôle plus important. En ligne avec la position de Williamson, qui reconnaît l'existence de la confiance conçue comme forme de calcul économique, certains auteurs (Zucker 1986, Bradach & Eccles, 1989) nous présentent la confiance en tant que façon de réduire l'opportunisme lorsque les contrats sont incomplets.

Ghoshal et Moran (1996) critiquent la présomption du comportement opportuniste pour les effets négatifs qu'elle peut avoir sur la gestion des hybrides. Ils argumentent que la supposition d'opportunisme peut devenir une prophétie auto accomplissante, puisque les comportements opportunistes augmenteraient avec les sanctions et les incitations. Un accent trop poussé sur la création de sauvegardes contre l'opportunisme n'encourage ni la coopération et l'initiative spontanée, ni la motivation des acteurs.

---

[42] La spécificité des actifs est le plus important des attributs des transactions. Un actif est spécifique lorsque sa valeur dans une utilisation alternative est inférieure à celle de son utilisation présente. La spécificité des actifs augmente du fait que les actifs ne sont pas redéployables. Il y a six types d'actifs spécifiques : les ressources humaines (l'apprentissage), les actifs physiques (machines), les actifs dédiés (investissements difficilement transférables), la localisation (la délocalisation est difficile), la marque et la spécificité temporelle.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Ainsi, on a pu reprocher à la formulation d'origine de la TCT de surestimer les potentialités des mécanismes hiérarchiques pour la gouvernance des transactions (Maitland et al, 1985).

Coase (1988) et Ménard (2002) s'accordent sur le fait qu'on prête une attention excessive au seul risque de comportements opportunistes alors que le mécanisme qui caractérise l'organisation hybride dépend aussi d'une mauvaise coordination. Certains auteurs, étudiant les relations inter firmes selon une approche sociologique (Gravenotter, 1985; Gulati, 1998), estiment que certaines formes organisationnelles hybrides remettent en cause non seulement la notion d'opportunisme mais le calcul économique lui-même.

Le moteur de la création et du maintien en vie des formes inter organisationnelles serait à chercher dans les relations humaines qui préexistent entre les organisations et entre les hommes qui les composent. Gravenotter désigne par « encastrement » (*embeddedness*) cette force adhérente qui dérive de l'ensemble des relations. Ainsi la coopération répétée entre les acteurs entraîne le développement de relations satisfaisantes du point de vue humain plutôt que de relations optimales du point de vue économique. Par conséquent la forme la plus moderne de la TCT a reconnu l'existence des relations bilatérales (Heide 1994), et a élargi l'analyse des transactions ponctuelles en prenant en compte les transactions et les choix des mécanismes de gouvernance antécédents (Argyres, Liebeskind 1999).

Les deux positions extrêmes concernant la relation entre opportunisme et confiance, attribuables l'une à Williamson et l'autre au courant sociologique, sont représentées par Haughland & Groenhaug (1995) qui opposent le contrôle (ou autorité) à la confiance comme deux modes antinomiques de gouvernance. Autorité signifie gérer une relation par des règles écrites et des procédures détaillées. La confiance, en revanche, implique une gestion fondée sur des normes sociales et des relations personnelles.

La confiance entre les acteurs, associée au risque de la transaction[43] (Ring, P.S. et Van de Ven, A.H.,1992) a été évoquée pour justifier l'existence des formes hybrides

[43] Le modèle de Ring et Van de Ven décrit les étapes pour la mise en place de relations de coopération inter organisationnelles, soit formelles soit informelles. Il identifie la Négociation, l'Engagement et l'Exécution. Il montre les risque d'une place trop élevée réservée à la coopération informelle (dépendance des hommes qui la mettent en place) ou à la coopération formelle (perte de confiance et augmentation du rôle des « règles imposées »). Il ajoute que la relation de coopération, enfin, évolue dans le temps (au début la relation formelle est plus importante, ensuite les relations informelles se renforcent).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

(alliances stratégiques, partenariats, coalitions, consortia et réseaux), en alternative au marché et à la hiérarchie.

L'attribut le plus important des transactions dans la TCT, la spécificité des actifs, a été également objet de plusieurs critiques ; nous allons discuter certaines de ces critiques.

- **La spécificité des actifs**

La position de Williamson considère que, dès que la spécificité des actifs augmente, il est nécessaire de mettre en place des contrats plus complexes et d'adopter des sauvegardes pour faire face au risque d'opportunisme. Il suppose ainsi qu'avec des actifs plus spécifiques les coûts de transaction augmentent.

Au contraire, Dyer (1997) argumente que la forte spécificité des actifs ne mène pas nécessairement à une augmentation des coûts de transaction. Il réalise, à cette fin, une comparaison empirique des relations entre producteurs et fournisseurs du secteur automobile aux Etats Unis et au Japon. Le résultat est que les producteurs automobiles japonais ont des coûts de transaction moins élevés par rapport aux producteurs américains même si les investissements en actifs spécifiques avec les fournisseurs sont plus élevés. Dyer explique ce résultat par le fait que les mécanismes pour contrôler l'opportunisme au Japon n'ont pas recours à des contrats légaux mais à des sauvegardes internes, (ou « self-enforcing »), telles que la confiance relationnelle et la propriété des stocks. Ces sauvegardes peuvent avoir des coûts de mise en place plus élevés, cependant une fois établies, elles engendrent des coûts de maintien de la relation relativement plus bas par rapport aux contrats légaux.

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) offrent une autre base pour évaluer la portée de la spécificité des actifs à la fois dans les modèles économiques d'aujourd'hui et dans la TCT. Notamment, le progrès technologique joue un rôle dans la réduction tendancielle de l'importance de la spécificité des actifs dans les choix organisationnels.

Le mouvement généralisé de flexibilisation que l'environnement impose aux entreprises affecte les différentes catégories de spécificités des actifs identifiées par Williamson : de la spécificité territoriale on passe ainsi à une spécificité relationnelle; de la spécificité des procédés à la spécificité des produits (les produits et les usages restent très spécifiques, mais les actifs employés le sont de moins en moins) ; les actifs humains avec des compétences managériales et générales sont plus demandés que ceux qui ont des

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

expertises très spécifiques ; les marques sont moins liées aux produits qu'à l'image du groupe industriel (Fréry, 1994).

Cependant, la spécificité humaine reste très importante surtout dans les industries à haute technologie ainsi que dans les services. Elle aura donc certainement le plus de poids dans l'évaluation des modes de gouvernance choisis dans ces industries (Ghertman, 2003). Le site d'installation d'un entrepôt peut aussi représenter un actif difficilement redéployable lors de la rupture d'une relation contractuelle entre client et prestataire logistique.

De plus, la vitesse et la richesse croissante de transmission des données permettent à des organisations de communiquer avec d'autres organisations d'une manière plus rapide et fiable : le coût des transactions baisse, en poussant l'externalisation des activités qui peuvent être exécutées facilement par d'autres acteurs.

A la suite de ces considérations, nous voudrions retenir que les NTIC ont fait décroître l'avantage de la firme intégrée par rapport à la spécificité des actifs[44], car elles permettent de dépasser certaines limites des formes transactionnelles, telles que les coûts plus élevés et les temps plus longs de communication. C'est précisément en faisant appel à la notion de progrès technologique que par la suite nous allons valider le développement des structures hybrides.

- **Du calcul économique au raisonnement stratégique**

Une critique aux fondements de la TCT qui reste cependant inscrite dans le courant économique est proposée par Zajac & Olsen, (1993). Ils introduisent pour la première fois le concept d'efficience pour les deux parties impliquées dans la transaction. Selon ces auteurs la TCT ne considère pas la valeur mutuelle de la relation, où le concept de valeur de la transaction est plus ample que le concept de coût de transaction, car elle prend en compte aussi la valeur et les coûts mutuels engendrés par la coopération inter organisationnelle.

Les critiques les plus radicales sont cependant d'ordre stratégique, car un des piliers de la TCT, le *calculus* économique conçu comme le seul moteur des décisions d'internalisation ou d'externalisation d'une activité, est contesté.

---

[44] Ceci est important surtout si l'on tient compte du fait que Williamson a accordé un poids très faible à la technologie pour expliquer l'existence des firmes.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Ainsi Cox (1997) souligne que l'évolution des conditions concurrentielles des marchés rend le discours sur les actifs spécifiques plutôt paralysant pour une firme. Il propose que la spécificité des actifs soit plutôt jugée par rapport à la capacité de ces derniers à créer un avantage concurrentiel durable. Le critère de la spécificité des actifs prend la forme des ressources et compétences distinctives pour la création et le maintien d'un avantage par rapport aux concurrents dans un marché, en termes de satisfaction des attentes des clients et des consommateurs.

Alors que, selon Williamson, les choix organisationnels d'une firme sont déterminés par la spécificité de ses actifs, on peut très bien affirmer que, à l'inverse, c'est la structure de la firme qui détermine ses spécificités (Guilhon et Gianfaldoni, 1990). Suivant Chandler (1977), on pourrait argumenter que certaines entreprises (comme les producteurs automobiles aux Etats Unis) se sont développées par croissance interne (et non par intégration verticale) afin d'exploiter les compétences spécifiques qu'elles avaient accumulées (et non pour réaliser des économies de coûts de transaction). Dans la réalité, la causalité opère souvent dans les deux sens: si la structure doit s'adapter à la stratégie, cette dernière dépend également de la structure existante. De la même façon, la compétence distinctive acquise en certains domaines peut devenir le facteur principal de choix des investissements d'une firme, tout en négligeant le calcul économique où des décisions économiques peuvent par la suite engendrer le développement d'une compétence spécifique.

L'interaction entre ces dimensions différentes génère une forme de dynamisme en termes de choix de gouvernance de la part des firmes. Par contre, la TCT suppose implicitement que seulement les formes de gouvernance les plus efficientes survivent à long terme ; cependant la théorie n'explique pas comment la transition a lieu d'une forme à une autre (Noorderhaven, 1995). Par exemple, un rapport occasionnel entre un industriel et un PSL peut se développer dans un rapport à long terme basé sur la confiance réciproque (forme hybride). Dans ce cas, les agents apprennent progressivement à connaître chacun les préférences et les routines administratives de l'autre. Il ne s'agit pas d'une transformation abrupte et radicale comme dans le cas d'un investissement dans un actif physique (machines et bâtiments). Ainsi, les parties ne se rendent pas forcement compte que des sauvegardes deviennent nécessaires (en accord avec la TCT), puisque les changements se manifestent de façon incrémentale.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

3.2.2. Remarques finales sur la TCT

Dans le tableau suivant les principales critiques ont été répertoriées afin de montrer la nécessité de prendre en compte un ensemble d'éléments « relationnels » pour une analyse plus complète des formes organisationnelles hybrides. Les cinq éléments identifiés sont : la confiance, le partage des risques et des gains, la coopération, la communication et l'échange d'information, l'engagement.

Tableau 2: Les éléments relationnels clés

Nature de la critique	**Concepts évoqués**	**Eléments « relationnels » clés**
Opportunisme	Confiance Lien social Encastrement Risque Contrats incomplets Sanctions, incitations Mauvaise coordination Coopération répétée Contrôle/confiance	CONFIANCE PARTAGE DES RISQUES ET DES GAINS COOPERATION
Spécificité des actifs	Spécificité relationnelle Spécificité produit/service NTIC Capacité managériale Sauvegardes internes et externes Sauvegardes formelles et informelles Coûts de mise en place/maintien d'une relation	COMMUNICATION ET ECHANGE D'INFORMATION
Calculus, vision exclusivement économique	Avantage compétitif Complémentarité de ressources et compétences Compétences distinctives Durée et dynamique des relations Valeur mutuelle de la relation Vision prestataire/client	ENGAGEMENT COOPERATION

De façon générale, on pourrait discuter l'aptitude de la TCT à conduire à des formes transactionnelles optimales dans un environnement très compétitif et changeant tel que, par exemple, l'industrie des biens à consommation rapide, où les entreprises semblent préférer la flexibilité opérationnelle et l'agilité commerciale plutôt que la minimisation des coûts de transaction.

En fait, le défi majeur pour la TCT est son incapacité à expliquer les formes complexes d'échange relationnel. Elle semble être une approche insuffisante pour l'explication des formes hybrides si l'on n'ajoute pas des propriétés relationnelles à son cadre original.

Ces critiques, qui dérivent de la continuité et de la nature complexe de certaines relations, demandent la prise en compte de deux éléments relationnels, « la communication et l'échange d'information » et la confiance (cf. tableau 2, IIIème colonne), qui permettent de saisir des aspects qui concernent la gestion d'une relation plutôt que sa mise en place (transaction).

Quand l'on s'intéresse à des relations client-prestataire relativement développées (alliance logistique), la transaction (l'unité d'analyse dans la TCT) pourrait difficilement constituer l'unité d'analyse appropriée (c'est à dire suffisante). Ainsi, l'engagement et la coopération (cf. tableau 2, IIIème colonne) semblent être deux éléments importants à analyser, pour saisir l'envergure et la durée de la relation.

En outre, l'articulation des relations entre client et prestataire change suivant les trois niveaux du développement de toute relation « business to business » : stratégique, tactique et opérationnel. Ces niveaux correspondent aux trois niveaux identifiés dans l'analyse des modes d'intégration suivant une approche *Supply Chain Management*. Si le choix du mode de gouvernance pour chaque transaction est validé au niveau stratégique, toute réflexion concernant l'implication du middle-management (niveau tactique) et des opérationnels (niveau opérationnel) ne peut pas être liée à la transaction en tant qu'unité d'observation, car la gestion des affaires quotidiennes et du terrain est influencée par des facteurs différents, relationnels, dynamiques et « compétitifs ». Ainsi la coopération et le partage des risques et des gains (cf. tableau 2, IIIème colonne) se prêtent à une analyse des modes de coordination entre acteurs dans la poursuite du but commun et des modes de compétition interne dans la prise des risques et la jouissance des bénéfices.

En conclusion, la TCT suivant la formulation de Williamson, avec les « ajustements » proposés, est utile pour valider l'existence de structures hybrides.

Cependant ce cadre ne peut pas être considéré comme suffisant pour une analyse exhaustive de ces formes, dans la mesure où il néglige ou ne développe pas suffisamment les éléments relationnels à la base de toute forme hybride : la confiance, la coopération, le partage des gains et des risques, la communication et l'échange d'information.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Afin d'analyser la dynamique relationnelle de ces structures il est nécessaire de mobiliser d'autres perspectives théoriques. Plusieurs cadres théoriques se sont en fait penchés sur les dynamiques entre agents économiques. Dans les sections suivantes nous allons analyser les propositions du marketing relationnel ainsi que celles de l'IMP (Industrial Marketing Purchasing) Group. La 'théorie des jeux' et la 'ressource based view' (RBV) auraient pu également être mobilisées pour l'étude du thème de l'évolution des dynamiques relationnelles.

Cependant nous avons délaissé ces cadres théoriques en leur préférant les deux approches que l'on vient de nommer pour deux raisons. En premier lieu, notre intérêt porte principalement sur comment certaines dynamiques interpersonnelles peuvent jouer un rôle dans la définition des caractéristiques d'une alliance jusqu'à dépasser, dans certains cas, la poursuite de l'efficience économique, qui semble être un pilier de la théorie des jeux et de *la ressource based view*. Le marketing relationnel et l'approche réseaux de l'IMP se penchent plus naturellement sur les aspects relationnels au-delà des facteurs économiques.

Deuxièmement, l'inspiration conjointe du Marketing relationnel, de l'approche réseau et du SCM des principes du management stratégique, facilite l'utilisation d'une base de connaissance commune. L'application des référentiels théoriques retenus permet d'alimenter le courant scientifique visant à appuyer le SCM sur des théories interorganisationnelles.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

3.3. Le marketing relationnel

Le Marketing relationnel est un processus continu d'engagement dans des activités et des programmes de coopération et de collaboration[45] avec les clients (directs et finaux) pour la création de la valeur économique (mutuelle) à des coûts réduits (Sheth, Parvatiyar, 2000). Cette définition se réfère en général à la firme focale d'une chaîne, un industriel ou un distributeur. Ainsi, nous pourrons pencher pour la non applicabilité de la démarche à l'étude d'une relation suivant une perspective PSL.

Cependant, Morgan & Hunt (1994) donnent une définition plus large du Marketing relationnel: « Le Marketing relationnel se réfère à toutes les activités du marketing orientées vers la mise en place, le développement et le maintien d'échanges relationnels de succès ». Cette définition, malgré son ampleur, ne mentionne pas le client et insiste sur l'importance du succès des échanges relationnels avec les parties prenantes (*stakeholders*) en général, et notamment avec les fournisseurs d'une firme.

L'interprétation du Marketing relationnel dans ce sens plus large identifie un éventail de relations plus ample que l'interface avec le client ; l'échange relationnel de succès peut ainsi être appréhendé en tant qu'activité créatrice de valeur. La compréhension de la perception des dynamiques relationnelles de la part du prestataire pourrait aider ce dernier à bien entretenir ses relations avec les clients clés et le client à pouvoir agir sur ses relations en amont afin d'améliorer la satisfaction des clients finaux.

En réponse aux critiques portant sur le caractère vague de cette définition du Marketing relationnel, on pourrait argumenter, avec Payne (2000), que le Marketing en tant que concept et activité ne s'applique plus seulement au département Marketing, mais s'articule en une démarche transversale aux différentes fonctions internes et aux processus intra-firmes, en ayant le client final comme centre d'intérêt principal. Les attentes du client sont aussi au cœur du SCM (Lambert, 2001). On pourrait affirmer que le marketing relationnel et le SCM sont deux concepts très proches, appliqués souvent à des contextes différents. Mattsson (1997) soutient implicitement la définition large du MR, en interprétant la version limitée comme une variante du marketing mix.

---

[45] Par rapport à la coopération, la collaboration identifie une ampleur de la relation plus élevée entre deux firmes (Golicic, Foggin & Mentzer, 2003)

Mudambi & McDowell Mudambi (1995) ont déjà mobilisé le Marketing relationnel dans le cadre d'une recherche sur les relations clients fournisseurs. Grönroos (2000) a utilisé le terme d'« achat relationnel » (*relationship buying*) s'intéressant à une démarche relationnelle dans les approvisionnements. Le Marketing relationnel et les achats relationnels peuvent être appréhendés comme deux faces de la même démarche, dans le sens où un fournisseur (nous sommes dans une perspective fournisseur de service) ne peut pas s'engager avec succès dans une relation avec un client particulier sans que ce dernier ait préalablement investi dans la même démarche. Ainsi, pour pouvoir analyser les dynamiques relationnelles, suivant n'importe quelle perspective - « client » ou « fournisseur »- le Marketing relationnel est utile car il met l'accent sur la relation et non pas sur la transaction. En conséquence, ce n'est pas difficile d'être d'accord avec Håkansson (1982) lorsqu'il conteste la séparation du marketing industriel et des approvisionnements.

Le Marketing relationnel trouve ses racines dans le changement du cœur de l'analyse de la compétition et du conflit vers la coopération mutuelle. C'est à partir des années 1980 que les experts de Marketing ont commencé à considérer la satisfaction du client au-delà des aspects transactionnels du Marketing, et à élargir les domaines couverts jusqu'aux aspects relationnels (Sheth, Parvatiyar, 2000).

Sheth, Parvatiyar (2000) argumentent que le thème central de toutes les perspectives et les définitions liées au Marketing relationnel est la relation coopérative et de collaboration (plutôt que les relations standards de marché) entre une firme et ses clients et/ou les autres acteurs du marché. En d'autres termes, ces relations sont fondées sur la coopération et l'avantage mutuel. Nous retrouvons une convergence autour du concept du *Supply Chain Management* (*Relationship management, suivant Christopher et Ryals, 1999*). Jusqu'à aujourd'hui ce concept a été mobilisé dans la perspective des clients (acheteurs) ; cependant puisque le Supply Chain Management concerne l'intégration entre les différentes interfaces de la chaîne qui se perçoivent comme clients fournisseurs d'un ensemble unique, elle est également utile pour l'analyse des relations suivant une perspective fournisseur (PSL).

Le Marketing relationnel joue un rôle important dans la phase de mise en place de la relation (sélection des partenaires). L'attention porte sur l'échange relationnel et non pas sur la transaction. Dans un échange qui implique une relation avec une certaine durée, le choix des partenaires est crucial pour le partage des activités. Les facteurs clés pour le

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

choix des partenaires ont été identifiés : le risque (lié à l'incertitude) et la valeur ajoutée offerte par le fournisseur au produit/service crée par le client. Wilson (1995) avance que la confiance envers le fournisseur et donc sa fiabilité font partie des critères du choix dans la mesure où le fournisseur potentiel n'a jamais été testé. En revanche, la recherche de Doney & Cannon (1997) indique que la confiance ne joue pas le rôle principal dans la sélection des fournisseurs. Ils reconnaissent l'importance de l'évaluation de la confiance et des autres facteurs intangibles ; cependant, le choix s'appuierait sur des facteurs « hard », tels que les caractéristiques du produit/service offert en termes de prix, garantie de livraison, de respect des délais, etc.

Les facteurs du choix des fournisseurs renvoient au thème de la segmentation de ces derniers. Anderson & Narus (1991) suggèrent que les produits et les services de base devraient être échangés suivant le modèle transactionnel, contrairement aux produits/services plus sophistiqués, où un échange relationnel serait souhaitable.

Dyer *et alii* (1998) suggèrent que les fournisseurs devraient être segmentés en fournisseurs d'inputs stratégiques (liés aux compétences distinctives de la firme) et fournisseurs d'inputs non stratégiques. Cet aspect a été depuis longtemps reconnu dans la littérature du Marketing en ce qui concerne la segmentation des clients et l'adoption des stratégies de marketing les plus appropriées. Cette double approche de gestion transactionnelle ou relationnelle entre partenaires met en évidence les risques liés à la nature changeante des positions des acteurs tout au long de la chaîne et les enjeux liés à la gestion de la base des fournisseurs. Eviter un mélange des deux modèles ou leur utilisation inappropriée demeure une question ouverte. Au-delà des difficultés de la mise en œuvre de cette segmentation, il y a accord sur l'utilité de cette double approche de gestion des relations (Mitchell, Singh, 1996). Ce critère est valable aussi pour les firmes de prestation de services : une segmentation des clients est perçue de plus en plus comme une opération nécessaire pour une gestion différenciée des relations.

En conclusion, dans la littérature (Barnes, 2001, Hunt & Morgan, 1994, Wilson, 1995), parmi les éléments fondateurs d'une relation clients fournisseur inspirée des principes du MR, on retrouve la coopération, la confiance, l'engagement, la communication et le partage des gains et des risques.

Dans le tableau ci-dessous nous répertorions certaines des définitions et des contributions liées à ces éléments.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Tableau 3: Le Marketing relationnel et les éléments fondateurs d'une relation client-fournisseur

Elément	**Contributions, définitions inspirées du Marketing relationnel**
Confiance	Wilson suggère que la confiance est un élément fondamental pour la création d'une relation. « *Trust is reliance on and confidence in one's partner* » (Mayer, Davis & Schoorman 1995 ; Shaw 1997). Dans la littérature portant sur les relations qui impliquent un prestataire logistique et un client, ce concept de confiance a été également mobilisé (Morgan & Hunt 1994 ; Wilson 1995 ; Minihan 1996).
Engagement	Wilson considère l'engagement comme la variable dépendante la plus utilisée dans les études concernant les relations client-fournisseur. Dwyer, Schurr & Oh (1987) définissent l'engagement *« implicit or explicit pledge of relational continuity between exchange partners ».* L'un des facteurs clés de succès d'une alliance logistique est ainsi l'engagement de chacun des partenaires. Morgan & Hunt observent que la confiance et l'engagement sont importants parce qu'ils encouragent les entreprises à : 1) agir pour préserver l'investissement relationnel en coopérant avec les acteurs impliqués dans la relation ; 2) résister aux alternatives occasionnelles séduisantes en faveur des gains attendus à long terme du fait d'une relation de longue durée ; 3) interpréter des actions risquées comme prudentes du fait de la conviction que les partenaires n'agiront pas de façon opportuniste. Concernant l'externalisation de la logistique, l'engagement dans la relation a été aussi établi comme un facteur clef pour la construction d'une alliance logistique solide (Rutner & Gibson, 1998).
Investissements	Les actifs spécifiques, en empruntant la définition de Williamson, ont été reconnus comme des facteurs qui entraînent une certaine hésitation à désinvestir. Ceci est valable aussi dans une alliance client-prestataire logistique. A titre d'exemple : la formation du personnel du prestataire pour la gestion d'entrepôt, la création d'un site de distribution dédié, la mise en route d'une connexion informatique des systèmes pour le contrôle des stocks, etc. Goolsby (2001) présente le cas de Géotronics et UPS Logistics Group.
Communication et échange d'information	La communication peut être définie comme le partage formel aussi bien qu'informel d'information significative et utile entre entreprises. (Anderson et Narus, 1991).

	La communication favorise la confiance en aidant à la résolution des discussions et à l'alignement des perceptions et des attentes (Moorman, Deshpande et Zaltman, 1993). Plus les modes de communication sont profonds et larges plus le « partenariat » est fort (Lambert, Emmelhainz et Gardner , 1996).
Coopération	Clients et fournisseurs dans une alliance stratégique mettent en place des efforts communs pour résoudre les problèmes rencontrés pour le développement de réponses mutuelles aux changements du marché (Razzaque et Sheng, 1998).
Partage des gains et des risques	La focalisation croissante sur la réciprocité des relations clients fournisseurs entraîne l'utilisation du partage des coûts [et des risques] comme une des approches les plus répandues pour la gestion des relations inter organisationnelles (Langley, Allen et Tyndall, 2001).

Malgré ses nombreuses contributions, le Marketing relationnel n'est pas perçu comme une théorie déjà développée (Mattsson, 1997) ; il est encore difficile d'unifier ces différentes approches en une théorie générale. Reid & Plank (2000) avancent : « en général, ce que nous voulons exprimer par le terme Marketing relationnel est quelque chose de mixte ». Cette affirmation est un indice du stade initial de développement de la discipline.

Dans sa définition la plus ample, le Marketing relationnel peut être appliqué aux relations impliquant une gouvernance bilatérale. L'attention portée sur la relation bilatérale (dyadique) se révèle une unité d'analyse importante pour le niveau tactique de gestion de la relation, qui entre en jeu une fois que la relation a été déjà mise en place au niveau stratégique. Cependant, l'absence des influences des relations externes nous permet d'affirmer que la perspective tactique est seulement partiellement bien illustrée par cette approche.

Malgré le fait que l'attention du Marketing relationnel porte sur la relation client-fournisseur, cette approche n'oublie pas les transactions individuelles, qui forment le cœur de toute relation acheteur vendeur. En fait, le sujet principal du marketing industriel est l'analyse de la transaction dans le contexte de la relation. En conséquence, « même si certains auteurs de la TCT et du MR ne partagent pas cet avis, les deux écoles de pensée ne sont pas en opposition l'une par rapport à l'autre.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Une synthèse de nombreux aspects des deux approches supporte le développement de relations étroites fournisseur client en tant que stratégie rationnelle ». (Mudambi & McDowell Mudambi 1995).

Enfin, l'approche du Marketing relationnel, avec sa forme bilatérale, présente la même limite que la TCT : l'absence de considération de la « nature encastrée » des relations individuelles (Mattsson, 1997). Ces dernières ne peuvent s'expliquer qu'en tenant compte de l'ensemble des relations auquel elles appartiennent.

3.4. La perspective « réseaux »

Thorelli, dans son article fondamental de 1986 introduit le terme « réseau » et complète le modèle d'analyse transactionnelle bipolaire de 1975 en ajoutant au marché et à la hiérarchie le réseau comme une forme hybride à part entière. Il considère que le réseau stratégique possède sa propre logique d'organisation et de fonctionnement et qu'il n'est pas, contrairement à la forme hybride proposée par Williamson (1991), la résultante du compromis entre marché et hiérarchie ou une forme altérée de l'un ou de l'autre. Le réseau (*deux organisations ou plus, impliquées dans des relations à long terme*) est analysé comme un système de positions (structure), occupées par les acteurs, et de liens (stratégie) entre ces positions. Le pouvoir explique la position d'un acteur par rapport aux autres. Le pouvoir en action[46] devient influence exercée sur les actions des autres. Ceci implique le concept d'interdépendance entre les acteurs et ainsi entre leurs performances.

Le IMP[47] - Industrial Marketing and Purchasing Group (Haakansson, 1987, Haakansson & Snehota, 1995 et Ford, 1997) initialement focalisé sur l'analyse des relations dyadiques, a successivement repris plusieurs aspects proposés par Thorelli pour l'analyse des réseaux suivant une perspective qui accorde une certaine importance aux facteurs personnels et humains.

L'hypothèse de cette approche est que chaque firme et donc sa performance dépendent des ressources d'autres firmes. La perspective des réseaux est très liée au SCM. La

[46] Le pouvoir d'un acteur se mesure par son poids économique, la technologie qu'il détient, l'expertise qu'il peut mobiliser, la confiance qu'il inspire, et la légitimité qu'on lui reconnaît.

[47] Le Group IMP (International/Industrial Marketing and Purchasing) a été fondé au milieu des années 1970 par des chercheurs suédois, anglais et allemands concernés par les relations industrielles.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

définition de SCM donnée par Harland[48] (1996, p. S64) met en évidence ce lien, car il ne parle pas de gestion du *pipeline* vertical, mais de gestion d'un réseau complexe d'organisations. Comme dans le *Supply Chain Management*, l'orientation principale de la gestion évolue de l'interne vers l'externe de chaque firme. Ainsi on passe de la façon dont les firmes placent et utilisent leurs ressources internes à la façon dont les firmes lient leurs ressources et activités aux autres acteurs de la chaîne.

L'approche réseaux comprend trois composantes : les activités, les acteurs et les ressources. Les liens entre les firmes d'un réseau suivent deux types séparés mais liés d'interactions : le processus d'échange (informations, produits, services et processus sociaux) et celui d'adaptation (confiance, dépendance).

A travers l'interaction, les acteurs d'un réseau développent des liens qui ont tendance à créer des relations à long terme. Håkansson & Snehota (1995) identifient plusieurs types de liens: technique (technologies utilisées et partagées), social (confiance), administratif (systèmes et procédures administratives) et légal (le contrat entre les firmes). Concernant ce dernier, une différence existe entre les réseaux formels et les réseaux informels en termes de visibilité de la coopération, de rôle de la confiance et d'échanges sociaux. La perspective des réseaux pour l'interprétation des relations inter organisationnelles amplifie le facteur du « feeling personnel » parmi les parties. On reprend ainsi les facteurs que Thorelli (1986) avait indiqués comme étant à l'origine du pouvoir. Un point clef de cette approche reste donc la compréhension du pouvoir de chaque maillon de la chaîne, en termes de position dans le réseau, pour déterminer le rôle de chaque firme et donc son identité stratégique, comme résultat de l'interaction avec les autres firmes[49].

Du fait du rôle joué par le pouvoir de différents acteurs impliqués dans une chaîne, il en découle que les réseaux évoluent. Les relations parmi les acteurs sont de nature différente, d'intensité variable et peuvent se modifier au cours de leur durée. L'instabilité des réseaux est intéressante à explorer car une mutation de la relation entre deux acteurs

---

[48] « SCM […] the management of a network of interconnected businesses involved in the ultimate provision of product and service packages required by end customers »

[49] Ce point nous permet d'affirmer qu'il y a une forte cohérence entre l'approche réseaux et le paradigme de Bain dans son interprétation dynamique. Les acteurs, en se liant entre eux, par la mobilisation de ressources communes en relation à certaines activités déterminent leur identité stratégique, leur comportement et leur performance. Le « *decision making* » du manager dépend donc de l'interaction avec les autres entités.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

peut entraîner un « effet domino » (cas Deutsche Post-Danzas qui a causé la rupture de l'alliance de Danzas avec DFDS Transport. Cf. infra, § 9.4.2.4). En général, les réseaux présentent des risques, par rapport aux structures intégrées, tels que la perte de contrôle sur les mécanismes de coordination ou la prise de pouvoir de la part d'un des membres du réseau.

Dans le tableau suivant nous répertorions certaines des définitions et des contributions de l'approche réseaux qui illustrent les éléments fondateurs d'une relation.

Tableau 4: L'approche réseaux et les éléments fondateurs d'une relation client-fournisseur

Elément	**Contributions, définitions inspirées de l'approche réseaux**
Confiance	Les acteurs développent progressivement la confiance mutuelle à travers le processus d'échange social (Johanson et Mattsson, 1987). L'approche réseaux est basée sur la confiance et l'ouverture entre partenaires comme conditions pour l'atteinte du meilleur résultat d'une relation de coopération.
Engagement	À côté de l'engagement industriel, Hadjikhani et Thilenius (2002) introduisent des composants économiques et affectifs comme le dimensions de l'engagement. L'engagement en tant que préalable à la confiance. L'engagement dérive de la mutualité des relations basées sur les échanges sociaux et des ressources (Håkansson, 1987; Ford, 1990).
Investissements	Les liens en termes de ressources lient les firmes entre elles. Le contrôle des ressources affecte le développement des compétences. Gadde & Snehota (2000) disent que le développement de partenariats entraîne un investissement notable en termes de ressources (temps et implication managériale). Il est nécessaire d'articuler le portefeuille des relations externes de façon à optimiser l'allocation des ressources. C'est à dire que chaque firme aura des relations plus étroites avec un nombre sélectionné de partenaires et des relations qui les engagent moins avec le reste des agents économiques[50]. L'investissement en ressources difficilement substituables rend la relation plus stable (Low, 1996).
Communication et échange d'information	Pour Johanson et Mattson (1987) les liens entre les firmes d'un réseau se développent suivant deux types séparés mais liés d'interactions : le processus d'échange et le processus d'adaptation. Les informations, la perception et la connaissance des activités dans le réseau sont distribuées inégalement, et naturellement, plus proches sont les acteurs, mieux informés ils sont au sujet d'une

[50] Ceci est valable aussi pour les prestataires logistiques et explique en même temps l'existence d'une offre de services très variée afin de pouvoir satisfaire les exigences des clients les plus « proches » et de pouvoir profiter des besoins de la demande qui se manifestent de temps en temps sur le marché.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

	situation particulière (Håkansson & Snehota, 1995)
Coopération	La performance d'une entreprise ne dépend pas seulement de la façon dont elle coopère avec ses partenaires directs, mais aussi de comment ceux-ci coopèrent avec leurs propres partenaires. Une forte coopération parmi les membres d'un réseau empêche aussi le partage des ressources internes au réseau avec des acteurs externes (Low, 1996)
Partage des gains et des risques	Le concept de réciprocité dans les relations de coopération a été développé à partir des travaux de Oliver (Oliver, 1998). La réciprocité est appliquée quand le développement d'une coopération inter organisationnelle apporte des avantages réciproques aux partenaires (Haldorsson, Skjott L, Kotzab, 2002).

En principe, les questions abordées par l'approche réseau sont semblables à celles du Marketing relationnel. Les rapports individuels forment un réseau dans lequel ils sont encastrés dans les structures sociales de l'organisation en question.

Par conséquent, la terminologie relationnelle de cette approche théorique fait référence à la position de l'entreprise dans le réseau plutôt qu'aux types de relations. L'approche réseaux reconnaît l'existence de types différents d'échanges qui sont liés entre eux sans pour autant avoir tous la même importance.

Ce type d'analyse holistique parait convenable pour des rapports hautement développés dans lesquels l'alliance logistique, par exemple, pourrait être incluse.

En fait l'approche par réseau est utilisable pour les trois perspectives d'analyse précédemment évoquées, à savoir: stratégique, tactique et opérationnelle. Elle offre des concepts utiles pour décrire les réseaux et les relations; cependant elle ne propose pas d'outils pour la gestion des relations. Elle se prête ainsi à un diagnostic de l'état d'une relation, sans pour autant proposer des aspects normatifs.

3.5. Conclusion : une approche multidisciplinaire pour l'analyse des alliances logistiques

Nous allons résumer dans le tableau suivant les caractéristiques les plus importantes des trois théories inter organisationnelles réputées utiles pour notre recherche, dont le but est celui d'analyser les alliances logistiques, en termes transactionnels et surtout

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

relationnels, dans le contexte du *Supply Chain Management*, appréhendé comme processus d'intégration stratégique, tactique et opérationnelle (voir chapitre 2).

Tableau 5: Caractéristiques clés des théories organisationnelles

Caractéristiques clés	**Théorie des Coûts de Transaction**	**Marketing relationnel**	**Approche réseaux**
Présomption comportementale	Rationalité limitée Opportunisme	Rationalité limitée Confiance	Rationalité limitée Confiance
Orientation du problème	Structure de gouvernance efficiente	Interaction entre deux firmes	Interaction entre plusieurs firmes
Unité d'analyse	Transaction	Relation dyadique	Réseaux
Domaine d'intérêt principal	Décisions *make or buy*	Mise en place et développement d'une relation de succès	Processus d'échange et adaptation
Dimension temporale	Statique	Dynamique	Dynamique
Perspective *Supply Chain*	Recherche transactionnelle, liée à la configuration de la *supply chain*	Relations dyadiques dans le contexte de la *supply chain*. Focalisation sur les éléments relationnels, moins sur la transaction	Relations multiples dans le contexte du réseau. Focalisation sur les éléments relationnels
Analyse au niveau stratégique	Discussion sur le choix entre « formes organisationnelles » différentes	Définition des « types » de relations	Analyse de la « position » d'une firme dans un réseau
Analyse au niveau tactique	Attention portée sur les mécanismes de coordination et contrôle de la structure de gouvernance	Attention portée sur la gouvernance bilatérale, sans prise en compte de la nature encastrée des relations	Attention portée sur la nature encastrée des relations dans les relations autour
Analyse au niveau opérationnel			Le climat social de la relation

Pour une compréhension globale des dynamiques relationnelles dans une démarche intégrée de gestion (*Supply Chain Management*), nous avons montré qu'un seul cadre théorique ne permet pas de saisir tous les déterminants de ces relations aux trois niveaux de gestion (stratégique, tactique, opérationnel).

Parmi les théories inter organisationnelles illustrées, la TCT nous donne des outils pour l'interprétation des choix de configuration des structures de gouvernance, sans pour autant éclaircir les modes de développement et l'évolution des relations.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Les éléments relationnels de toute transaction (plus généralement, de toute relation d'affaires) négligés par la TCT sont par contre au cœur des préoccupations du Marketing relationnel. Cette approche reconnaît l'importance de l'interaction entre clients et fournisseurs dont elle étudie les variantes les plus évoluées.

Cependant, le Marketing relationnel omet de prendre en compte l'encastrement des relations dans leur environnement. C'est l'approche réseaux qui analyse les processus d'échange et d'adaptation qui créent cet encastrement, une force adhérente entre individus et par conséquent entre organisations.

En ce qui concerne les trois niveaux du *Supply Chain Management*, les trois théories organisationnelles se complètent entre elles: la TCT offre des outils d'analyse et de gestion surtout au niveau stratégique (*make or buy*) et deuxièmement au niveau tactique (mécanismes de coordination et contrôle) ; le Marketing relationnel permet de hiérarchiser les relations existantes entre une firme donnée et ses clients (niveau stratégique) et se concentre ensuite sur les relations les plus développées (niveau tactique); l'approche réseaux, enfin, décrit (outils d'analyse) la position d'une entreprise à l'intérieur d'un ensemble de liens (niveau stratégique), en dépassant ainsi la vision dyadique caractérisant les deux autres théories.

Nous partageons donc l'avis de ceux qui pensent que la recherche en gestion demande la mobilisation d'approches multiples qui sont interdépendantes et qui se chevauchent parfois (Möller, 1994, Hölldorsson, *et alii* 2003). En particulier, dans notre cas, le *Supply Chain Management* nécessite de renforcer ses racines théoriques en s'appuyant sur plusieurs théories inter organisationnelles, telles que la TCT, le Marketing relationnel et l'approche réseaux.

L'hypothèse de rationalité limitée est commune aux trois théories. En revanche, l'adoption de l'opportunisme comme caractéristique fondamentale du comportement humain est propre à la TCT et montre une orientation à court terme de cette théorie, tandis que l'emphase sur la confiance proposée par le Marketing relationnel montre une orientation à long terme dans l'analyse des relations (et des transactions). L'approche réseaux reconnaît à la fois l'orientation à court terme et celle à long terme et insiste sur l'existence de relations différentes dans un même réseau.

Le cas des alliances logistiques, qui lient un client et un PSL, se présente comme une structure de gouvernance efficiente sous certaines conditions pour les choix de

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

coordination verticale de la chaîne. Le Marketing relationnel étudie comment ces relations peuvent être gérées de façon efficace et l'approche réseaux permet de suivre l'évolution des rapports prestataire client dans le temps.

Nous aurons recours aux trois théories inter organisationnelles pour l'analyse des alliances logistiques dans le marché italien. Notamment nous essayerons de montrer comment l'interaction des cinq composantes relationnelles (émergées des critiques à la TCT et approfondies par le Marketing relationnel et l'approche réseaux) peut modeler des types différents d'alliances logistiques (voir section 10.4).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

PARTIE 2 : LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LA CONFIGURATION DU MARCHE DE LA PRESTATION LOGISTIQUE

Cette partie se donne deux objectifs : d'une part, la définition des concepts qui permettent la compréhension du marché de la prestation logistique et des transports et, d'autre part, l'analyse des facteurs qui influencent la configuration de ce marché.

L'étude de l'évolution de la logistique industrielle (en tant que fonction d'entreprise), par rapport au phénomène croissant d'externalisation qui concerne aussi bien les industriels que les distributeurs, permet de mettre en évidence la structuration de la prestation logistique (en tant qu'industrie). Il s'agit de définir le concept d'externalisation afin de mieux saisir les caractéristiques de l'industrie étudiée (chapitre 4).

Cette première réflexion permet de présenter les arguments généralement exprimés par les entreprises du secteur concernant les facteurs d'influence du marché (chapitres 5-6-7). Ces facteurs relèvent de trois domaines : la réorientation des échanges au niveau mondial, l'influence des réglementations des transports et environnementale sur le métier de logisticien et le développement de modèles de gestion qui bouleversent la conception de logistique et sa pratique. Enfin, nous précisons les caractéristiques de ces facteurs par *supply chain* (chapitre 8). L'approche suivie consiste à mettre en évidence les enjeux stratégiques pour les concurrents du marché de la prestation logistique.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

4. LA PRESTATION LOGISTIQUE ET SON MARCHE

Ce chapitre se structure autour de trois concepts : la fonction d'entreprise de la logistique industrielle, la pratique de l'externalisation et le marché de la prestation logistique.

Nous esquissons l'évolution de la fonction logistique à partir des années 1960 afin de qualifier le phénomène de l'« externalisation » et de le différencier de la « sous-traitance » classique. Cette étape nous permettra d'analyser l'industrie de la prestation logistique selon plusieurs modes de segmentation proposés par la littérature. Nous constaterons la faiblesse des segmentations traditionnelles fondées sur la nature de la marchandise et sur les techniques du transport et pencherons plutôt pour une approche de segmentation multicritère à personnaliser suivant les finalités de l'enquête.

4.1. La logistique : fonction stratégique de l'entreprise

La logistique correspond à la fois à une activité et à une fonction d'organisation de l'entreprise dont la définition peut varier fortement suivant les pays et les cultures. Il y a vingt ans, la logistique était une fonction méconnue et parmi les moins développées de l'entreprise. Aujourd'hui, elle a évolué, s'est enrichie et étendue.

La fonction logistique sert à gérer, à organiser et à synchroniser les flux de produits et d'informations associés aux flux physiques. Son mode d'organisation repose de plus en plus sur une vision globale des flux, à partir des fournisseurs initiaux jusqu'aux clients finaux.

La logistique peut se définir comme l'art de gérer les flux au meilleur coût : sa fonction est d'optimiser la circulation des produits et des informations d'amont en aval, depuis les fournisseurs et sous-traitants de rang *n* jusqu'au consommateur ou distributeur final. Autrement dit, l'objet de la logistique est la gestion de la circulation physique et informationnelle à l'intérieur de l'entreprise et entre les entreprises qui entretiennent des rapports commerciaux.

Que ce soit dans le domaine militaire (où elle est née), dans celui des approvisionnements, de la gestion de production, ou de la distribution, la logistique est incontestablement devenue un élément majeur de la stratégie d'entreprise. La logistique tire ses origines de l'art militaire développé dès l'Antiquité. Le terme « logistique » vient du grec (*Logizomai*), renvoyant ainsi, par ce biais, au terme *logos,* qui signifie l'art du raisonnement et du calcul. Pour les Romains, le « logiste » était l'administrateur, mais c'est bien l'art de la guerre qui en est le nourricier. Dans le langage militaire, la logistique est la technique des transports, des ravitaillements et des approvisionnements des troupes.

La logistique industrielle (*business logistics*), sur laquelle est centrée notre étude, se présente comme une chaîne complète de prestations, organisées et contrôlées, couvrant toutes les opérations, du lieu de production jusqu'au consommateur final. La logistique industrielle constitue dans beaucoup de secteurs l'un des principaux gisements de productivité, aussi bien pour les industriels que pour les distributeurs. Elle assume ainsi un rôle décisif dans la performance des entreprises comme dans la qualité du service et implique donc une dimension stratégique fondamentale.

Chaque entreprise doit structurer une offre de produits ou de services qui à son tour déclenche une grande diversité de flux physiques afin de satisfaire les attentes de ses marchés. Les flux concernés diffèrent par leur nature, leur volume et leurs contraintes de circulation. Ils comprennent principalement :

- des flux de matières premières qui circulent de leur point d'extraction ou de stockage jusqu'aux sites de production des clients ;
- des flux de produits semi-ouvrés ;
- des flux d'outillages et d'équipements industriels ;
- des flux de produits finis, circulant entre des usines, des entrepôts internes, des entrepôts de clients ou des entrepôts de prestataires logistiques ;
- des flux de consommables et de pièces de rechange, circulant des entrepôts vers les véhicules des techniciens réparateurs et les sites clients où les produits sont installés ;
- des flux de support à la commercialisation (*PLV* - publicité sur le lieu de vente : présentoirs, matériel publicitaire, etc.) ;
- des flux d'emballages vides retournant des lieux de livraison vers les lieux de chargement ;

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- des flux de produits ou de composants vendus, qui retournent des lieux de livraison ou de vente vers des sites amont de stockage ou de production, pour des raisons de qualité ou de conditions commerciales (reprise des invendus).

Bien entendu, le champ des opérations et des domaines concernés par la logistique varie considérablement selon les secteurs et les entreprises. Néanmoins, quelles que soient ses applications, la logistique comporte toujours trois types de tâches :

- des tâches physiques (préparation des commandes, chargement, transport, manutention) ;
- des tâches administratives (traitement administratif des commandes, mise à jour des stocks) ;
- des tâches de planification (prévision des commandes, planification de l'approvisionnement, de la production, ordonnancement).

4.1.1. Evolution de la logistique industrielle

La logistique industrielle ou « *business logistics* » a vu son rôle s'accroître en quatre phases (CEMT, 1997) :

Première phase : les années 1960

Dans les années 1960, le marketing est devenu une fonction de premier plan dans le secteur des biens de consommation. L'une des grandes stratégies marketing résidait dans l'optimisation des structures de distribution pour améliorer l'efficience et réduire les coûts. C'était alors le concept de « *physical distribution* » (distribution physique des produits finis) qui présidait à ce processus d'optimisation garantissant un approvisionnement sans faille du marché. La logistique se concentrait sur la gestion des stocks et sur les flux finaux à partir des entrepôts des producteurs jusqu'au marché.

Seconde phase : les années 1970

L'émergence de la logistique comme composante majeure de la stratégie des firmes trouve son fondement dans la crise des années 1970. La hausse des taux d'intérêt, donc du coût des stocks, ainsi que la modification radicale des comportements d'achat, devenus plus complexes et plus imprévisibles, conduisent alors à une prise de conscience des coûts et des risques liés aux stocks. En même temps, l'Europe s'est vue confrontée pour la première fois à ce que l'on a convenu d'appeler le défi japonais. La production en

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

juste-à-temps, mise au point chez Toyota par Taiichi Ohno, a constitué une révolution dans la gestion de production dans la mesure où elle a combiné la production de masse avec l'adaptation fine à la demande, permettant ainsi au client final de définir lui-même l'équipement de son véhicule. Le résultat a alors été le suivant : la planification de la production et le pilotage de la fabrication sont devenus des parties intégrantes de la logistique.

Troisième phase : les années 1980

Au cours des années 1980, la fonction logistique a progressivement consolidé sa position dans les entreprises, en s'appliquant aux processus internes (approvisionnements, gestion de production, préparation des commandes, conditionnement). A cette époque, la logistique était conçue d'une manière qu'on qualifierait aujourd'hui de « traditionnelle » car elle répondait à une vision de la compétitivité fondée sur l'efficience interne des entreprises. L'attention se concentrait sur la qualité des produits et sur la limitation des coûts ; l'optimisation de la chaîne logistique interne constituait le moyen d'atteindre conjointement ces deux objectifs. Un modèle conceptuel de la logistique très répandu à l'époque était celui de « la logistique pipeline », selon lequel la mission de la logistique était la coordination des flux internes à l'entreprise, d'où l'attention portée aux fonctions achats, approvisionnements et production.

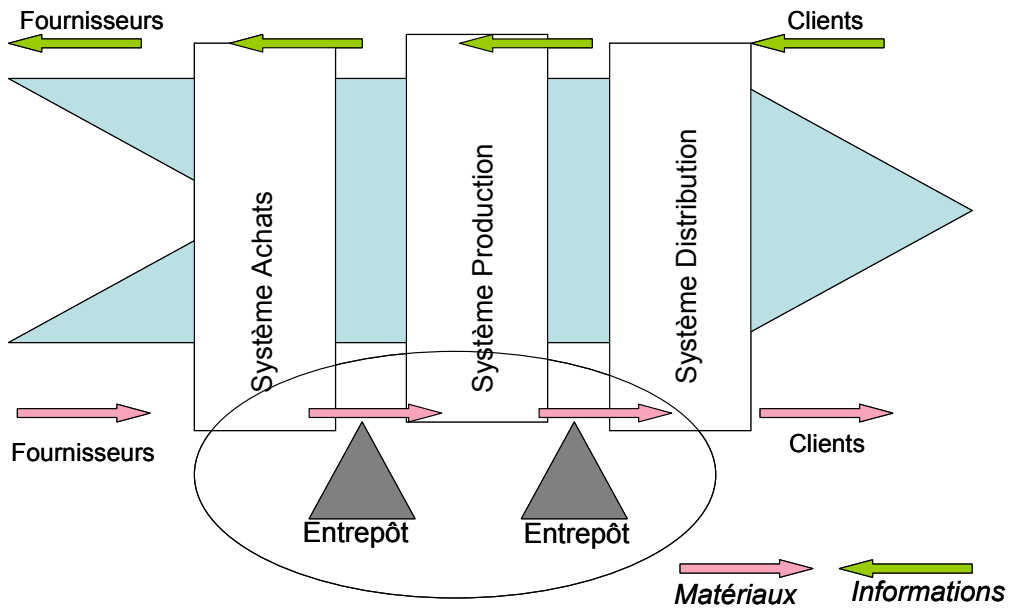
Quatrième phase : les années 1990

Au cours des années 1990, ce sont les processus interentreprises qui ont vu leur rôle s'affirmer. Compte tenu du recentrage des firmes sur leur cœur de métier et du développement de l'externalisation, il était impératif de gérer les flux à l'échelle d'un groupe d'entreprises liées par des relations d'approvisionnement/distribution, et non plus seulement à l'intérieur de l'entreprise. En effet, la compétitivité ne se joue plus au niveau de l'entreprise isolée, mais concerne tous les acteurs qui composent la chaîne logistique globale (fournisseurs, sous-traitants, producteurs, distributeurs, groupements d'achat, détaillants).

Les flux physiques peuvent ainsi être représentés en tant que flux liant entre eux différents systèmes logistiques (figure n°4)

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Figure 4 : Schéma des flux des systèmes logistiques



Une conséquence directe et considérable de l'intégration de la chaîne logistique externe est l'élargissement géographique de la sphère d'intervention de la logistique. En effet l'intégration de la chaîne logistique externe implique, au-delà des structures internes de l'entreprise, des structures nationales et même internationales. Dès lors, deux facteurs deviennent très importants : d'une part, l'efficience de chaque système national d'infrastructures, de réglementation et de procédures, etc., d'autre part, son degré d'intégration avec les pays les plus directement concernés par l'origine ou par la destination de ces flux de marchandises.

Il apparaît alors de nouveaux défis pour la logistique au sein d'une entreprise. La logistique doit gérer :

- une gamme très étendue d'articles en sensible croissance (par exemple, on a estimé - Logistique Magazine, 2000 - que dans le secteur des produits pour l'hygiène, la santé personnelle et la beauté, environ 80.000 codes différents sont chiffrés sur chaque marché national) ;
- une fréquence accrue du lancement de nouveaux produits, en conséquence d'une réduction générale de leur vie utile ou d'une politique de marketing visant à

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

conquérir un nouveau segment de marché par un nouveau produit (dans l'épicerie, par exemple, l'augmentation moyenne de la gamme de produits est de l'ordre de 10% par an - Logistique Magazine, 2000);

- la compression des temps de réponse, afin de suivre promptement les exigences variables de marchés turbulents ;
- l'augmentation des fréquences de livraison, aussi bien des matières et des composants pour la production que des produits pour les points de vente (notamment, les points de vente localisés dans les zones urbaines avec un coût par mètre carré très élevé demandent des livraisons fréquentes pour pouvoir utiliser l'espace comme lieu d'exposition plutôt que comme dépôt) ;
- une ponctualité élevée des livraisons, requise par les systèmes productifs *juste à temps* (ainsi que par les points de vente des produits finis). Cet objectif s'explique par les limitations existantes dans la livraison des marchandises en milieu urbain et vise à éviter les interférences avec les clients.

4.2. L'externalisation de la logistique crée le marché de la prestation logistique

Au cours des deux dernières décennies, les entreprises ont réduit leurs activités, se concentrant sur les « *core competencies* » ; et elles ont eu tendance à confier à des tiers toutes les fonctions qui n'appartiennent pas à leur raison d'être.

Cette orientation a été à l'origine d'un phénomène qui a fortement marqué l'évolution de plusieurs fonctions de l'entreprise et notamment des transports et de la logistique. On assiste, ainsi, à la transformation de la fonction logistique en industrie de la prestation logistique et de transport. Une première étape s'est caractérisée par le recours massif à des tiers permettant de rendre variables des coûts fixes. Ensuite, l'affirmation du service aux clients comme facteur clef de la compétition des années 1990 a amplifié le phénomène du recours à des prestataires logistiques professionnels.

Pour définir ce phénomène, la littérature tend le plus souvent à employer les termes de sous-traitance et d'externalisation comme synonymes. En revanche, nous estimons que ces notions renvoient à deux relations différentes. Ainsi, la *sous-traitance* correspond à une activité très répandue qui concerne l'ensemble des entreprises. Elle consiste, pour le

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

donneur d'ordre, à confier à des sociétés extérieures le soin d'exécuter pour lui certaines tâches, selon un cahier des charges, tout en conservant la responsabilité économique finale de l'activité sous-traitée (Stefanelly, 1973). D'une part, cette relation ne traite pas les situations où le donneur d'ordre sous-traite l'intégralité des actes de production ou de services. D'autre part, elle ignore les situations où les spécifications du donneur d'ordres sont transmises au prestataire sans un véritable cahier des charges (Grand, 1999).

Pour sa part, l'*externalisation* représente une opération plus vaste que la sous-traitance classique, en ce sens qu'elle consiste en la prise en charge par un prestataire d'une ou plusieurs activités. Le choix de l'entreprise cliente de confier tout ou partie de son personnel employé dans l'activité concernée, ainsi que les moyens de production qui y sont associés, est secondaire. Dans cette relation, le prestataire garde une certaine responsabilité économique en s'impliquant dans un résultat opérationnel (en termes de ratios de performance, tels que la réduction du niveau des stocks, ou l'amélioration du service au client), qui peut se traduire en effet direct sur le système de rémunération adopté (rémunération à livre ouvert).

Nous nous intéressons aux PSL qui prennent en charge une ou plusieurs activités du client pour la mise en œuvre de sa démarche d'intégration de la chaîne. Par conséquent, nous préférons le concept d'externalisation (évocateur de participation active du fournisseur) à celui de sous-traitance (traditionnellement évocateur d'une tâche opérationnelle, liée au transport de marchandises).

En plus, la sous-traitance étant appréhendée généralement comme catégorie d'activités, nous faisons appel au mot externalisation afin de mettre en avant l'aspect relationnel entre le client et le fournisseur. L'externalisation d'une prestation logistique prévoit un certain degré de personnalisation de la prestation de la part du prestataire et ne se réduit pas à l'achat sur catalogue d'une prestation totalement standardisée.

4.2.1. Les avantages de l'externalisation

Parmi les motifs d'externalisation les plus fréquemment cités, on trouve en premier lieu les économies de compétences et d'échelle supposées aller dans l'intérêt des donneurs d'ordres souhaitant se recentrer sur leur cœur de métier (Razzaque & Sheng, 1998).

D'autres arguments sont également avancés pour justifier la décision d'externaliser les opérations logistiques :

- La réduction de l'investissement dans les actifs physiques et du coûts de la main-d'œuvre. Cet avantage est cité comme un des arguments principaux dans les cas d'externalisation entraînant aussi une cession de moyens et de ressources humaines.

- L'abaissement du seuil de rentabilité associé à l'augmentation relative des coûts variables. Cette transformation de coûts fixes en coûts variables est un élément important dans le souhait de réduction des investissements. L'externalisation d'un magasin d'entreposage qui libère un espace pour la production industrielle, par exemple, cumule deux atouts, absolu (investissement minimum) et relatif (augmentation de la partie des coûts variables) (Jafflin, 1991).

- La perception de l'activité externalisée comme un coût réel entraînant une meilleure connaissance des frais logistiques. Plusieurs responsables logistiques d'entreprises industrielles ayant recours à l'externalisation ont remarqué que l'externalisation logistique permet de prendre conscience (et ensuite de mieux contrôler) des coûts logistiques et de transport qui sont souvent cachés dans les frais d'une division ou d'un produit.

- La connaissance spécialisée du prestataire. Quelle que soit la prestation logistique concernée, l'atout des prestataires est précisément qu'ils disposent d'une compétence qui est leur métier et qu'il leur est plus facile de valoriser en réalisant des économies d'échelle. Ainsi, la forte compétence acquise par le prestataire anglais TDG-*Transport Development Group* dans la gestion d'entrepôts pour les distributeurs, associée au choix de proposer des solutions multi client permet au prestataire de développer des économies d'échelle tout en alimentant une forte compétence de spécialiste.

- L'accroissement de la flexibilité, dérivant de la connaissance des marchés et des produits et de leur maîtrise. La possibilité de meilleure adaptation aux changements donne de la souplesse aux firmes par rapport à un problème spécifique et leur permet, d'une manière générale, d'être moins vulnérables aux évolutions de l'environnement. C'est aussi l'augmentation du nombre des références, qui répond aux souhaits de la clientèle, qui nécessite un système de production flexible.

Les principaux avantages de l'externalisation que nous venons d'énoncer permettent de dégager deux dimensions théoriques. Une première dimension concerne l'aspect

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

purement économique de la décision de « faire » ou de « faire faire », les enjeux étant principalement des enjeux de coût. Une seconde dimension est plutôt d'ordre stratégique : recentrage sur le cœur d'activité de l'entreprise, élimination des activités problématiques, haute professionnalisation du prestataire.

Dans le cadre de la recomposition des sphères de production et de circulation, le volet stratégique devient de plus en plus important. Avec la montée des préoccupations logistiques et du « *just in time* », il ne s'agit plus de confier à un tiers de banales prestations de transport ou d'entreposage, mais des prestations complexes liées notamment aux modifications du système productif, aux modifications technologiques, ou à l'informatisation de la production. Toutes les entreprises ne disposent pas nécessairement d'un savoir-faire aussi spécifique, ce qui peut les pousser à l'externalisation pour trouver les compétences indispensables. Plus qu'un simple allégement financier, les clients attendent de l'externalisation une rétroaction technique et un avantage concurrentiel en termes de compétence, alors même qu'ils ne les détiennent pas en permanence en interne.

4.2.2. Externalisation des différents systèmes logistiques

Il est clair que la logistique évolue de plus en plus vers une approche simultanée et « intégrée » des flux physiques et informationnels des entreprises pour atteindre ou conserver à la fois la maîtrise globale des flux, la qualité (totale) et une compétitivité accrue face aux concurrents.

La logistique intégrée (et le SCM) adopte une approche de gestion des activités et des processus de type « systémique ». Cette approche peut être résumée par les points suivants (Di Meo, 1985) :

- Les composants du système existent et trouvent leur raison d'être dans la contribution à la prestation finale du système.
- Il n'y a pas une poursuite d'optimisation de chaque sous-système, mais du système dans son entier.
- Entre les composants il y a une relation de *trade-off* .
- L'activité synergique des composants engendre un résultat final qui est plus élevé que la somme des prestations individuelles de chaque composant.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

La recherche d'une grande cohérence dans la circulation des produits, des compétences et des informations conduit de nombreuses entreprises à agréger progressivement les différents sous-systèmes en une fonction logistique unique, puisque les concepts de la logistique amont, aval, et de la logistique interne, lorsqu'ils sont abordés de façon parcellaire, peuvent produire des dysfonctionnements au niveau des interfaces entre les sous-systèmes.

Les exigences pour les systèmes d'information et l'organisation administrative sont de la même nature pour chaque type d'opération ; la finalité de la coordination consiste donc à concilier au niveau opérationnel les diverses demandes qui caractérisent l'ensemble du processus logistique.

Cependant, les politiques d'externalisation, la demande sur le marché des prestations et le recours à différents types de prestataires varient beaucoup selon les sous-systèmes logistiques considérés. L'approche par sous-systèmes reflète encore les pratiques logistiques observées dans bon nombre d'entreprises. Même quand le client recherche une solution globale pour la gestion de sa logistique, généralement il déclenche le projet d'externalisation en confiant à un prestataire une partie de ses activités, pour ensuite élargir cette pratique à d'autres sous-systèmes.

Ainsi, une partition du système logistique en sous-systèmes, qui est assez répandue dans les entreprises, distingue les logistiques amont, interne, aval, le support après vente, la logistique para industrielle et la logistique « verte » (ou de retour).

- *La logistique amont*

La logistique amont rassemble les opérations physiques et les flux d'informations allant de l'approvisionnement de matières, composants, outils, etc. à la fabrication. Comme logistique d'interface, ce sous-système logistique a historiquement été l'un des premiers à faire l'objet d'un processus d'externalisation.

Parmi les opérations susceptibles d'externalisation, on peut identifier celles concernant les flux physiques (stockage amont, préparation des approvisionnements, alimentation des unités d'assemblage, petites opérations industrielles, telles que déballage des produits, test de qualité, montage de sous-ensembles, etc.) et celles concernant les flux d'information (sélection des fournisseurs, gestion financière des niveaux de stock, déclenchement des réapprovisionnements, ordonnancement des flux pour la livraison usine, etc.).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- *La logistique interne*

La logistique interne est le domaine des flux de fabrication (l'ordonnancement de la production, la circulation des produits en cours, l'approvisionnement des postes de travail, etc.). Elle est généralement fortement intégrée à la gestion de production et essentiellement maîtrisée par l'entreprise. L'externalisation n'est cependant pas à exclure dans tous les cas, mais elle nécessite le développement d'un partenariat très étroit. Elle est surtout développée dans certains secteurs comme la haute technologie et la chimie.

- *La logistique aval*

La logistique aval ou de distribution prend en charge les opérations allant de la phase finale de production jusqu'à la livraison du produit au client final (distribution physique, gestion des stocks de produits finis, etc.). Elle constitue également une logistique d'interface puisqu'elle met en jeu au moins deux acteurs, tels que le producteur et le distributeur. C'est dans ce domaine que le savoir-faire des tiers s'exerce de la manière la plus active. Parmi les opérations susceptibles d'externalisation, on peut identifier celles concernant les flux physiques (*co-packing* et *co-manufacturing* : conditionnement, emballage, étiquetage, marquage, contrôle de qualité, assemblage des sous-ensembles, etc ; stockage aval, préparation des commandes, services à la clientèle : mise en linéaire, montée en étage, déballage, branchement, mise en route, reprises) et celles concernant les flux d'informations (gestion financière des niveaux de stocks, ordonnancement des flux pour livraison au client, facturation finale, etc.).

- *La logistique du SAV*

La logistique du service après vente concerne la gestion des flux liés au soutien du produit après la vente effective. La pratique d'externalisation de ce sous-système logistique varie selon les secteurs d'activité: elle est surtout développée dans l'informatique et l'électroménager. Le SAV pouvant être un vecteur d'image, de fidélisation, de profit, voire même de positionnement stratégique, son externalisation est à considérer avec précaution et doit faire l'objet d'une réflexion poussée notamment sur le plan stratégique. Par exemple, Fujitsu et Siemens, qui produisent en commun du matériel informatique, ont recours à plusieurs prestataires de maintenance, comme ICL et

Proxis. Le fait d'avoir plusieurs gestionnaires du SAV en « concurrence » a amélioré sensiblement la qualité de ce service.

- *La logistique para-industrielle*

La logistique para-industrielle prend en charge les flux liés aux opérations administratives, publicitaires ou d'ingénierie, en amont ou en aval de la production et/ou de la distribution (flux de prototypes, de documents, maquettes, etc.). Dans la plate-forme logistique de Clarins, à Amiens, les produits PLV (publicité sur le lieu de vente) représentent 50% des articles transitant par le site (Quenault, 2003). Si ce sous-système est fortement externalisé, le recours à l'extérieur et les acteurs de ce marché ont un caractère spécifique. Il s'agit en effet de messagers et de transporteurs express qui jouent plus ou moins un simple rôle de transporteurs. Le caractère exceptionnel de ces flux est toutefois variable selon les secteurs. Ainsi, dans le secteur des produits pharmaceutiques, la livraison des échantillons auprès des médecins et des visiteurs médicaux occupe une place centrale, génère des flux importants et des circuits spécifiques. En France, Chronopost, Jet Service et les autres messagers sont actifs dans ce segment de la logistique pharmaceutique. De plus, deux des principaux dépositaires présents dans le marché (Dépolabo et Distriphar) offrent eux aussi des prestations commerciales.

- *La logistique de retour*

La logistique de retour ou « reverse logistics » traite les flux liés aux opérations de récupération des produits en fin de vie et à leur valorisation. En logistique directe, le fabricant réceptionne les matières premières, fabrique ses propres produits qui sont expédiés à un grand nombre de distributeurs répartis sur tout le territoire national (ou international). En logistique de retour des produits de grande consommation, c'est le cycle inverse : dans un grand nombre de points de retour, on commence par démanteler les produits finis afin d'en extraire les différents composants que l'on rapatrie vers un centre de traitement où sont effectuées les opérations de recyclage (tri, remise en état, reconditionnement, etc.)

La logistique de retour concerne plusieurs acteurs : le consommateur qui apparaît souvent comme le point de départ du succès des politiques de récupération et valorisation (tri) ; l'industriel ayant mis le bien (produit ou emballage) sur le marché et qui peut prendre en charge (volontairement ou conformément à la réglementation) la valorisation

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

et/ou les circuits de reprise de matériel [51]; le distributeur qui peut également prendre en charge les circuits de reprise de matériels ou constituer un point de remise de produits en fin de vie ; les entreprises de récupération et de transformation des produits qui sont les destinataires des déchets (filière du verre, du textile, etc.).

4.2.3. Les formes d'externalisation: contractuelle et structurelle

Il est possible d'identifier deux modalités différentes pour réaliser l'externalisation des services logistiques : l'externalisation contractuelle et l'externalisation structurelle.

Le guide Lamy Logistique (2000) définit la première comme « l'externalisation des tâches ou de la fonction logistique à un prestataire par la stipulation d'un contrat[52] ». La solution structurelle, en revanche, peut être atteinte par la cession de la branche logistique, par la création d'une filiale ou par le développement d'une société en participation avec un prestataire.

L'externalisation par voie contractuelle se réalise par la signature de contrats par l'entreprise désirant externaliser tout ou partie de ses fonctions logistiques avec une entreprise qui aura pour mission d'en assurer la gestion et/ou l'exécution. Le transfert de la logistique s'inscrit alors dans une relation de service client-fournisseur. Les avantages principaux de l'externalisation par voie contractuelle sont certainement la simplicité et la souplesse.

Au-delà de l'externalisation par voie contractuelle, il existe la possibilité de poursuivre une stratégie d'externalisation par voie structurelle, ce qui implique une

---

[51] L'industriel peut, en outre, agir sur la conception des produits pour réduire les déchets futurs ou favoriser l'utilisation de matériaux facilement valorisables. Il joue également un rôle dans la récupération de ses propres déchets et notamment de ses déchets de production.

[52] L'entreprise a le choix entre trois stratégies auxquelles correspondent trois types de contrat : contrat de coopération (joint-venture), d'extériorisation et de délégation (Lamy, 2000)
Dans les contrats de coopération (joint-venture) l'entreprise instaure avec son partenaire une relation de collaboration mutuelle à la poursuite d'un but commun. Ceci implique l'harmonisation de la gestion de la fonction externalisée que les partenaires décideront d'un commun accord. L'exécution des tâches matérielles peut ensuite être répartie entre les entreprises ou confiée à une entreprise tierce, au titre de la délégation (exemple : entreprises qui travaillent dans le même secteur d'activité).
A la différence de la coopération, l'extériorisation n'implique pas la poursuite d'un but commun ou des services mutuels. Plus simplement, l'une confie à l'autre la responsabilité de ses fonctions logistiques. C'est le cas du contrat de gestion de stocks, qui peut soit imposer au prestataire une méthode déterminée de gestion, soit lui laisser le choix de la méthode la mieux adaptée.
La stratégie de délégation est la plus simple et toutes les entreprises la pratiquent. Cette stratégie renvoie au concept traditionnel de sous-traitance. Le client délègue l'exécution des tâches logistiques (transport,

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

décision à plus long terme. La recherche de solutions stables dans le temps incite la firme à poursuivre ce type de choix, qui sont moins flexibles par rapport aux choix contractuels.

Plusieurs modalités juridiques d'externalisation sont envisageables, ce qui implique un choix de la part de l'entreprise. Sont disponibles des structures de déconcentration qui ne font pas appel à la création d'une personne juridique nouvelle (création d'un établissement secondaire ou d'une succursale) et des structures qui, à l'inverse, supposent cette intervention (création d'une filiale ou d'une société en participation).

Le client peut céder à un tiers une branche de son entreprise, en lui donnant la responsabilité de la fonction logistique. Cet accord peut se passer soit avec la seule cession du personnel (*outplacement*) au prestataire logistique, qui gère *in-house* les activités logistiques, soit avec la cession d'équipements, dépôts et structures de l'entreprise client. Selon cette approche, plusieurs expériences ont été réalisées dans l'automobile et dans l'agroalimentaire.

Le client peut créer une unité spécialisée dans le service considéré et qui reprend les ressources de la fonction logistique. Par un processus de « *spin-off* », la fonction logistique d'une entreprise se transforme en une société de services logistiques pour le compte de tiers agissant sur le marché externe, tout en gardant (au moins au début) comme activité principale la gestion de la logistique de l'entreprise d'origine. Des exemples importants peuvent être relevés dans le secteur des appareils électroménagers, dans la confection, dans le secteur chimique- pharmaceutique, dans le secteur de la distribution (Casino avec Easydis, Metro avec MGL) et surtout dans l'automobile (PSA avec Gefco et Renault avec la CAT).

Troisième solution, le client et le prestataire logistique développent ensemble une activité logistique en créant une *société en participation* afin de profiter des synergies de flux et des effets d'expériences complémentaires. La société en participation n'a pas la personnalité juridique et fournit un cadre souple qui se rapproche de l'externalisation contractuelle. Il y a un facteur qui limite cependant l'intérêt de cette structure : la société en participation ne dégagera pas de profit mais procurera simplement une économie à l'entreprise qui externalise. Des exemples de ce type ont été relevés dans le secteur des

---

magasinage, manutention, etc.) et recherche la disponibilité d'un ou plusieurs fournisseurs spécialisés dans les services différents.

produits frais et des pneumatiques. En Italie, la société « Salvesen Cavalieri Logistica » a été créée par le producteur alimentaire Galbani, en association avec Christian Salvesen (qui gère déjà les services logistiques du Groupe Danone dans d'autres pays européens) et l'opérateur logistique Cavalieri, spécialisé dans la logistique des produits alimentaires.

4.2.4. Le contrat de prestation logistique

La logistique recouvrant des réalités diverses et polymorphes, il est difficile d'en dresser l'archétype juridique. Le contrat juridique doit refléter cette diversité et toujours se faire le scribe fidèle de l'intention des parties. En plus, les opérations externalisées ne font pas forcement l'objet d'un contrat écrit (il suffit d'un accord tacite de volonté) même si elles s'inscrivent sur une longue durée. La nature juridique des relations contractuelles est de ce fait parfois difficile à qualifier, surtout lors d'une prestation qui comprend à la fois des activités différentes et complémentaires (étiquetage, entreposage, distribution physique).

Le contrat de logistique n'est pas juridiquement difficile à rédiger, il est relativement simple dans les obligations réciproques requises. La difficulté réside en fait dans la préparation d'un cahier des charges et d'un calendrier de mise en œuvre. C'est la raison pour laquelle un rôle déterminant dans la rédaction du contrat est souvent joué par les logisticiens et les commerciaux, le juriste n'intervenant que pour assurer la cohérence de l'ensemble.

La logistique étant une activité émergente et ne prenant sa pleine mesure, dans les relations commerciales, que depuis fort peu de temps, il n'existe pas, à ce jour, de texte, voire de solution jurisprudentielle, donnant une quelconque définition du contrat de logistique.

La classification juridique du contrat est importante pour déterminer le régime correspondant et d'en déduire, par analogie, les conséquences juridiques à maîtriser. Le contrat de logistique n'est ni un contrat de travail, ni un contrat de dépôt. C'est un contrat d'entreprise. Ce type de contrat se caractérise par deux éléments primordiaux : en premier lieu, l'indépendance de l'entrepreneur vis-à-vis de son maître d'ouvrage (ce qui le distingue du contrat de travail) et, en second lieu, l'exécution d'un travail particulier avec certaines qualités ou bien la fourniture d'un service (le « faire », ce qui le distingue

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

d'un contrat de dépôt). Le rapport client PSL concerne ce dernier cas (fourniture d'un service).

En France, le contrat d'entreprise est régi par les dispositions concernant le contrat d'entreprise (C. civ., art. 1787 et ss.) et, de manière plus large, par la théorie générale des obligations. Il en est en particulier ainsi des règles qui régissent l'exécution forcée du contrat de logistique, sa résiliation ou encore la réparation des dommages qui pourraient résulter d'une exécution défectueuse de la prestation contractuelle par l'une des parties.

L'opération logistique vue dans sa globalité fait intervenir d'autres mécanismes juridiques comme le dépôt et le transport. Mais à chaque fois, ces opérations, qui prises indépendamment les unes des autres, font l'objet de réglementations spécifiques, se trouvent incorporées et perdent leur qualification juridique propre pour se trouver régies par les règles du contrat d'entreprise.

Le contrat permet donc d'éclaircir les aspects liés à la maîtrise juridique, c'est-à-dire à la responsabilité juridique, qui est en fait la responsabilité du pouvoir inscrite comme responsabilité juridique, normée (cadrée). Ce que nous appelons la maîtrise juridique, en empruntant cette définition à Jafflin (1991, op. citée ; Savy, 1981), ne fait en réalité que prévoir les modes de sanction dans un rapport de forces. Elle est le résultat des négociations commerciales entre prestataire et client.

Cependant, le cadre juridique n'explique pas à lui seul toute la richesse des relations entre le client et le prestataire, d'autant plus que des contrats-types sont absents dans ce domaine. La variété des relations sera dès lors à chercher aussi dans la construction de routines organisationnelles ainsi que dans l'évolution elle-même du rapport. L'engagement mutuel au quotidien, la confiance, l'encastrement d'une relation dans un réseau de relations autour, etc. sont des éléments qui contribuent à définir les caractéristiques d'une relation.

Il faut alors repérer les activités multiples qui composent la prestation logistique. Quelles méthodologies de segmentation du marché ont été développées et quelle segmentation adoptons-nous dans cette recherche ?

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

4.3. Segmentation du marché de la logistique

Plusieurs méthodes ont été proposées pour délimiter le champ de travail, identifier les segments porteurs de la logistique et esquisser un inventaire des différents types d'activités logistiques. En ce sens, la segmentation peut être un mode de décomposition de la demande qui permet de rendre compte de la répartition du marché entre prestataires, et dans notre domaine parfois entre modes de transport.

Un concept complémentaire peut ainsi être évoqué. Il s'agit de la traditionnelle notion de segment de marché du marketing. Suivant cette approche, à chaque besoin des clients correspondent des typologies de produits et de services (Salini, 2000).

A partir des segments de marché, chaque prestataire peut déduire des contraintes et des formes d'organisation de la production du service logistique. Cette conception de la segmentation aboutit à des choix, non seulement de marketing, mais avant tout d'organisation productive, qui renvoient à des niveaux de segmentation stratégique variables. On appelle *Domaine D'activité Stratégique* (*DAS*) tout domaine d'activité homogène identifiable par une combinaison de facteurs clés de succès spécifiques, c'est à dire qui sont propres à ce domaine d'activité et indépendants des autres dans lesquels l'entreprise peut être engagée (Fréry, 2002).

Ainsi, la segmentation de la logistique peut être appréhendée comme une façon de décomposer la demande ou comme un mode de découpage de l'activité globale d'une firme en domaines (DAS) auxquels il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante et qui correspondent à une combinaison spécifique de facteurs clefs de succès.

Suivant le cas, nous nous trouvons devant deux problématiques assez différentes, celle du planificateur public ou de l'économiste industriel qui s'interroge sur l'évolution de l'industrie et celle des firmes logistiques et de transport, dont les objectifs sont de définir des produits, de se doter d'une organisation productive et commerciale, de l'articuler en plusieurs domaines d'activité stratégique (DAS) et de choisir une stratégie marketing pour chacun de ces segments.

Pour ces raisons il paraît difficile de proposer une segmentation unique à adopter dans chaque situation dans la mesure où la modification des modes de différenciation constitue l'un des facteurs de recomposition du marché ainsi que le signe le plus intéressant de son

évolution. La recomposition du marché peut être alors appréhendée comme une évolution de l'industrie en termes de concurrence possible entre segments différents, tandis qu'une définition des segments de marché porteurs peut s'avérer un moyen d'orientation stratégique pour chaque prestataire concerné. De ce fait, il s'impose d'évaluer la pertinence des clivages traditionnels fondés sur la nature de la marchandise et sur les techniques ou les contraintes relatives aux transports pour rendre compte de manière durable et efficace de la compétition entre firmes.

4.3.1. Différentes segmentations de la prestation logistique: par produit, par circuit commercial, par mode de production

La nature du produit joue un rôle essentiel dans la structuration des organisations logistiques. Elle peut impliquer des moyens de transport et de stockage spécifiques (par exemple : transport et stockage sous température dirigée) et le recours à une réglementation (produits pharmaceutiques) ou encore à un marché fournisseur particulier (matières dangereuses).

Plus précisément, les contraintes de stockage et de manutention sont liées aux caractéristiques physiques du produit (volume, fragilité, poids, aspect solide, liquide ou gazeux, produit périssable…), à ses exigences de conditionnement (palette, colis, conteneur, conteneur réfrigéré, sur cintres, etc.), à ses caractéristiques logistiques (taux de rotation, degré de palettisation, etc.) et à sa valeur.

Plusieurs nomenclatures (par exemple la Nomenclature Statistique Transport) sont fondées sur les caractéristiques physiques des produits. Elles permettent de saisir de nombreuses contraintes pour une meilleure organisation logistique.

Ainsi, suivant le type de produit (déchets, produits dangereux, vracs pulvérulents, liquides et gazeux, vracs solides, produits surgelés, produits frais et ultra-frais, produits pharmaceutiques, produits de grande consommation, etc.) les caractéristiques logistiques changent.

Les produits surgelés, par exemple, auxquels correspondent des contraintes physiques, une réglementation et un équipement spécifiques, induisent d'importantes difficultés de massification et de palettisation et présentent une forte saisonnalité, qui entraîne aussi une forte concentration du marché fournisseur de services logistiques.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Cependant le seul critère des caractéristiques des produits ne suffit pas à représenter les modes possibles d'organisation logistique et de transport.

Les besoins logistiques, les rapports entre les acteurs et donc le partage de la maîtrise logistique diffèrent selon les sous-systèmes (amont, aval, sav, etc.), selon le type de produit mais aussi selon les circuits de commercialisation-distribution, car la nature du destinataire imprime des contraintes et des exigences spécifiques.

Les organisations logistiques sont différentes selon que le destinataire est un acteur de la distribution (grossiste, grande distribution, vente par correspondance, etc.), une entité de production, une entreprise non industrielle ou le consommateur final.

Le destinataire peut être ou non l'acteur qui maîtrise les flux et qui paie la prestation. En ce sens, l'analyse traditionnelle de la demande basée sur le concept de chargeur ne reflète que partiellement la réalité, les contraintes imposées par le destinataire pouvant être l'élément le plus structurant de la prestation logistique et de son coût. Par contre, l'analyse des caractéristiques de la *supply chain* concernée permet d'intégrer au préalable aussi bien les besoins de l'expéditeur que ceux du destinataire.

La prise en compte du destinataire dans la segmentation des besoins logistiques peut également être rapprochée de la notion de « fonction d'utilisation du produit ». En ce sens, les prestations logistiques diffèrent selon que le produit est ou non intégré à des systèmes de production en juste à temps, que les pièces détachées ont une utilisation liée au service après vente ou sont des composants.

Il est possible de distinguer plusieurs types de circuits avec des caractéristiques et des contraintes spécifiques. Dans le tableau n° 6 nous avons répertorié les six circuits les plus répandus, avec un éclaircissement des contraintes logistiques marquantes.

Tableau 6: Circuits et caractéristiques logistiques

Circuit	Caractéristiques et contraintes
Grande distribution	• Volumes livrés importants • Précision des horaires de livraison (plages courtes, voire rendez-vous) • Forte palettisation des produits Aux livraisons en direct par les usines fournisseurs, se sont progressivement substituées des livraisons via des entrepôts ou via des plates-formes (centrales ou régionales, dédiées à une famille de produits ou générales[53]). Ainsi, les prestataires logistiques sont appelés à gérer ces sites logistiques dédiés.

[53] Un exemple de cette pratique est représenté par la gestion des flux textiles de Carrefour par Norbert Dentressangle (cf. fiche Norbert Dentressangle, Annexes).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Commerce de détail	• Fractionnement des envois • Difficulté des livraisons en centre-ville Contrairement au secteur de la grande distribution, les grossistes jouent encore un rôle déterminant dans les circuits de distribution et apparaissent comme de véritables acteurs logistiques.
Echanges interindustriels	• Exigences fortes sur le contrôle qualité des produits • Fractionnement des envois • Fort degré de planification des envois Les circuits logistiques directs coexistent avec des circuits via des entrepôts ou des plates-formes. Les grossistes peuvent occuper une place déterminante sur certains marchés. Les prestataires logistiques impliqués sont très intégrés dans la gestion des flux des clients (flux synchrones dans l'automobile)
Distribution aux professionnels	• Faible massification • Services annexes à la livraison (installation chez le client, démonstration)
Service après-vente	• Contraintes fortes de délais • Contrainte de disponibilité des pièces L'objectif du SAV est essentiellement de réduire le temps et/ou le coût d'immobilisation du bien dépanné. La compétence technique d'intervention sur le produit doit être couplée à la rapidité de réponse. Dans certains secteurs, on peut avoir un SAV individualisé[54].
Reprise de matériels en fin de vie	• Logistique de retour (reprises, recyclage, valorisation) • L'enjeu des reprises est parfois important car il s'agit d'inciter au rachat.

Source : Adapté à partir d'Eurostaf , 2000

Une segmentation des prestations logistiques visant à prendre en compte en même temps les contraintes dues au type de produit et celles dues aux différents marchés, a été développée dans le cadre du projet SMILE[55]. « Les critères pour élaborer et appliquer cette typologie […] intègrent les caractéristiques du produit et de son marché, et notamment la stratégie de livraison, la fréquence de commande, la densité de la valeur et de packaging, la distribution des délais de livraison et la distribution de la taille des envois (Tavasszy, *et alii*, 2000) ».

D'après Duong (1998), qui s'intéresse à la question de l'externalisation logistique, les critères de segmentation logistique sont, d'un côté, la contrainte du produit (poids, dangerosité, périssabilité, durée de vie commerciale, fragilité, valeur, diversité des produits dans une gamme) et, d'un autre côté, la contrainte du mode de distribution (relation avec les clients).

[54] En raison de la forte spécificité de ses acteurs (garages, concessions, producteur avec garage de marque), le SAV automobile est fortement individualisé.

[55] SMILE : Strategic Model of Integrated Logistics and Evaluation, projet de recherche conjoint entre le Ministère des Transports, le Netherland Economic Institute (NEI) et TNO-Inro, développé entre1994 et 1997 aux Pays-Bas.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

D'autres recherches (Maier, Bergman, 2000) ont introduit aussi le type de système de production (juste-à-temps ou non), ainsi que l'échelle spatiale du réseau des clients et des fournisseurs, parmi les critères de choix de transport et de logistique.

Burmsteir (2000) conclut sa recherche sur les familles logistiques en soulignant qu'une classification des modes d'organisation des transports et de la logistique doit prendre en compte, outre les caractéristiques physiques des produits et les caractéristiques liées au transport, un certain nombre de critères qui relèvent de l'organisation industrielle, tels que la nature de la demande (type de client, concentration spatiale de la clientèle, relations avec les clients), l'échelle (nombre et taille des envois) et le degré de différenciation de la production, la nature des ressources nécessaires, le type de relation entre production et distribution (juste-à-temps, systèmes pull ou push).

En conclusion, ce que nous retenons comme approche distinctive de ces différents critères de segmentation est le fait de prendre en compte, par le biais de diverses variables complémentaires, les exigences du client, les contraintes du produit, les caractéristiques du destinataire, voire le type de relation entre offre et demande qui caractérise les différents systèmes de production.

Ces variables, prises dans leur ensemble, donnent vie à une unité d'observation qui est la *supply chain*, avec sa structure (les acteurs impliqués), ses liens interorganisationnels (les processus liant les acteurs) et ses composants (services et produits, type de relation, ICT, etc.). Ainsi, une approche multicritère pour la segmentation de la prestation logistique, permet de placer tout raisonnement sur le type de prestation dans le contexte élargi de la *supply chain*.

4.3.2. La gamme des prestations logistiques

L'expression segmentation peut s'entendre aussi en termes de gamme de prestations. Quel type de prestation peut être appréhendé comme une prestation logistique ? Est-ce que le transport fait partie, lui aussi, de la prestation logistique ?

Les avis sont partagés, dans la littérature, comme dans le monde professionnel. Nous commencerons par évoquer le débat théorique tandis que les orientations des professionnels seront discutées dans le § 9.3.3. Certains considèrent comme logistiques les activités d'entreposage et de gestion des stocks (Berglund et alii, 1999). D'autres

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

mettent plutôt l'accent sur la conception de solutions complexes (Foster, 1999 ; Bumstead, 2002).

Pour notre part, nous partageons l'avis de Coopers, Peters et alii (1998), de Chow et Gritta (2002), Pappu et Mundy (2002). Ils proposent une définition large de la prestation logistique, qui comprend les services traditionnels de transport, les autres activités d'intervention physique sur les marchandises et les services de planification et de gestion des flux. Certes, une définition si large se heurte à la nécessité de comprendre les logiques de production de chaque service. Cependant, toute restriction de la définition serait arbitraire et elle ne refléterait pas la pratique courante des firmes. L'altération de la réalité serait ainsi un effet pervers de cette recherche de précision. Nous préférons garder une définition large du terme « prestation logistique », quitte à spécifier les caractéristiques distinctives de chaque prestation là où nous en aurons besoin pour mieux comprendre les modes de production d'un service ou les modes de développement d'un prestataire.

Une enquête au niveau européen (European Logistic Association, 1997), qui s'appuie sur cette large définition du terme logistique, estime le pourcentage de firmes qui considèrent une activité donnée comme faisant partie de la logistique. Les activités considérées comme relevant de la logistique sont, par ordre décroissant : l'entreposage, le transport externe, la gestion des stocks et des matériaux, la gestion des expéditions, la distribution, le transport entre les sites, le traitement des commandes, le transport interne, le conditionnement, la planification de la production, l'entreposage de produits semi-finis, les achats, les approvisionnements, le service au client, les systèmes informatiques, le control de la production, le contrôle de la qualité.

Les activités plus généralement considérées comme appartenant au domaine de la logistique concernent la position des produits dans l'espace et dans le temps : entreposage, transport, gestion des stocks et activités liées.

Les services d'ICT (*Information and Communication Technology)*, le contrôle de la production et de la qualité sont soit trop génériques pour être mis en liaison directe avec la logistique, soit sont perçus comme appartenant à un domaine autre, à savoir, le processus industriel. Cette approche mérite d'être nuancée. En effet, la gestion de la logistique suivant une approche par processus favorise la convergence entre plusieurs domaines : la production, la qualité, le transport, etc. Par exemple, lorsque le contrôle de

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

qualité des composants automobiles est effectué en concomitance de l'alimentation de la chaîne d'assemblage, comment repérer les responsabilités et les compétences de chaque département (qualité & logistique en ce cas) sans altérer la nature intégrée de cette prestation ? Souvent, le contrôle des composants devient ainsi de compétence des logisticiens chargés de l'alimentation de la chaîne d'assemblage, dans le cadre de la prestation intégrée de gestion des approvisionnements. Nous croyons donc que la gestion par processus entraîne un élargissement des domaines couverts par la logistique.

Le niveau de complexité des services est souvent adopté pour opérer une différenciation entre les nombreux services existants. Ainsi, le stockage et la gestion des stocks peuvent être considérés parfois comme des opérations banalisées. Ils constituent néanmoins des opérations évolutives, surtout en ce qui concerne les techniques et les technologies appliquées, d'une part, à la manutention et à la gestion des emplacements (chariots élévateurs, gestion des numéros de lots ou des dates de péremption, etc.) et, d'autre part, à l'information, servant notamment la connexion avec les clients et leurs systèmes de gestion des stocks et des réassortiments (GPA - Gestion Partagée des Approvisionnements, EDI – Electronic Data Interchange, etc.).

La préparation de commandes peut représenter une opération banalisée lorsqu'il s'agit d'envois massifs. Dans le cas d'envois de colis de détail ou de livraisons sur chaîne et en *juste à temps*, on considère plutôt qu'il s'agit d'une prestation élaborée.

Les prestations de différenciation retardée des produits (services de *post-manufacturing*) consistent généralement en une personnalisation des produits en entrepôt et recouvrent des opérations multiples. Elles sont symptomatiques de l'évolution de la logistique sous-traitée qui dépasse largement le cadre du stockage pour investir des domaines comme l'emballage, l'étiquetage ou encore l'assemblage, le *kitting* et toute opération de fin de production.

Les prestations globales sont le plus souvent élaborées sur mesure pour chaque client et peuvent comprendre les différentes prestations précitées. L'apparition de ce type de prestations intégrées, qui incluent un fort contenu informatique, a d'abord été le fait de chargeurs industriels qui ont développé de véritables partenariats avec un nombre réduit de prestataires ayant en charge l'intégralité ou du moins une part importante de la logistique aval et/ou amont et/ou de *SAV* de leurs clients.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Les distributeurs sont également demandeurs de prestations globales, qui cependant recouvrent plus rarement l'intégralité d'un sous-système logistique ; le recours à l'extérieur s'accompagnant, le plus souvent, d'une répartition de l'activité entre plusieurs prestataires selon les familles de produits traités (alimentaire, textile, électroménager…) et/ou selon les régions. Ces prestations globales représentent le principal champ d'évolution de la logistique et en même temps de l'organisation industrielle du début du siècle.

4.3.3. Le cycle de vie des services logistiques européens

La complexité des exigences et des attentes des clients de la logistique et des transports rend une analyse globale de tels marchés peu efficace. Ainsi, les prestataires ont souvent recours à une organisation de leur activité en segments stratégiques distincts, qui soient utiles pour réduire en partie cette complexité et pour mieux définir leurs choix stratégiques.

Ces Domaines d'Activité Stratégique (*DAS*) peuvent être repérés au travers de critères de segmentation externes (type de client, pertinence du marché -*échelle géographique*- concurrents, réseaux de distribution) ou internes (type de technologie pour la production du service, type de compétences, synergies économiques et opérationnelles).

Cependant, la segmentation stratégique reste une opération complexe à effectuer, car l'existence de synergies (de plus en plus courante) augmente le risque de confondre des activités distinctes, confrontées à des environnements caractérisés par des facteurs clés de succès différents, ce qui pourraient déboucher sur une érosion de leur avantage concurrentiel.

En même temps, une augmentation forte du nombre de *DAS* est risquée aussi du fait de la perte de vue de l'optimisation de la performance globale et de la multiplication des efforts de coordination de l'activité.

Parmi les prestataires européens, on remarque une tendance commune vers l'adoption d'une segmentation stratégique 'simple', fondée sur les types de services notoirement inclus dans le domaine des transports et de la logistique.

En s'intéressant au découpage en DAS effectué par les PSL européens (voir fiches des acteurs, Annexes), on s'apercevra que la plupart de ces découpages reprennent les cinq macro-segments qu'on utilise pour représenter les services de transport et logistique qui

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tous constituent l'ensemble hétérogène de la prestation transport et logistique : la messagerie-express, le groupage, le transit international, le transport de lot, la prestation logistique partagée et celle dédiée (adapté à partir de Samii, 2001).

- *Messagerie-express*

  Une technique très présente dans le transport, notamment routier, dont la particularité porte sur le poids des colis (moins de 500 kg) et sur la rapidité de livraison, se fonde sur les réseaux de messagerie. Ces derniers sont des dispositifs complexes, avec des nœuds fixes qui sont autant d'investissements immobiliers assurant la connexion des boucles locales de pré- et de post-acheminement (collecte et livraison) et des lignes longues de la traction. La technique de messagerie consiste à effectuer un enlèvement de colis à partir de différents endroits de chargement puis à acheminer l'ensemble sur un centre dit d'éclatement pour regrouper les lots pour une même destination dans un seul véhicule. La messagerie se décline en segments, tels que l'express (haut niveau de service clientèle et suivis à la trace par des systèmes informatiques), la messagerie rapide et classique pour lesquels les délais de livraison sont différents. Par comparaison avec d'autres spécialités, elle se définit par le traitement simultané de multiples envois d'une taille très inférieure à la capacité unitaire d'un véhicule et comporte donc, avant et après une traction de longue distance, une procédure de massification au départ, d'éclatement à l'arrivée (Savy, 2002).

- *Groupage*

  Activité de commission de transport consistant à réunir en un lot unique des envois en provenance de plusieurs expéditeurs ou à l'adresse de plusieurs destinataires, et à faire exécuter le transport du lot ainsi constitué par un transporteur public. Très proche de la messagerie, le groupage-distribution s'en distingue par certaines caractéristiques : les envois sont plus lourds (de 500 kg à 2 tonnes), l'unité d'œuvre est la palette. La pratique du groupage/distribution est ancienne : elle consiste à remplir le véhicule de plusieurs lots et, après une traction, de desservir plusieurs clients.

- *Transit international*

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

L'activité de transit international est souvent appelée *overseas*, car elle se fait entre deux ou plusieurs destinations intercontinentales. Cette activité est gérée par un intermédiaire spécialisé qui organise l'ensemble du transport et assure la liaison entre deux modes de transport, par exemple entre le mode terrestre et le mode maritime. Le transport se fait soit depuis le chargeur jusqu'au port, soit de bout en bout.

Les opérations nécessaires au passage des frontières font aussi partie de la prestation. Même si cette activité peut être amenée dans certains cas à faire du groupage, sa fonction principale est plutôt l'organisation du transport -de conteneurs le plus souvent- de clients (grands industriels ou distributeurs avec des volumes importants)

- *Transport de lot*

Dans sa version la plus simple, le transport de lot consiste à tracter "une charge complète" d'un point A à un point B. Ainsi défini, il désigne aussi bien un transport exigeant un matériel spécialisé (camion frigorifique, citerne, benne), que le transport plus banalisé dit de marchandises générales ou de produits conditionnés. Par marchandises générales, il faut entendre toutes les marchandises ne demandant pas une manipulation particulière ni une température ambiante spécifique et qui sont, en opposition au "vrac", conditionnées.

- *Prestations logistiques partagées*

L'ensemble des clients d'un prestataire reçoit des services spécifiques tels que les opérations de *pre* et *post manufacturing* (éventuellement en plus du transport) ou la distribution physique de leurs produits. On emploie le mot 'partagées' car on se réfère à des prestations qui sont standardisées par les prestataires tout en étant des prestations à forte valeur ajoutée pour les clients. Ainsi le prestataire dégage ses marges en arrivant à développer des économies d'échelle intéressantes et offrant le même type de prestation à plusieurs clients, parfois en utilisant les mêmes moyens physiques. Par exemple, les clients d'un même détaillant de la Grande Distribution ou les fournisseurs d'un même industriel profitent souvent des services offerts par un même prestataire logistique.

- *Prestation logistique dédiée*

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Une partie de la capacité du prestataire est entièrement mise à la disposition du client. Un tel contrat dure généralement plusieurs années et est *sur mesure* ; il permet de mettre en œuvre, pour un client donné, des concepts logistiques innovateurs et une utilisation technique et informatique plus avancée, spécialement adaptée au client ; autrement dit, la prestation dédiée permet à l'entreprise de reporter sur un cocontractant extérieur l'ensemble de ses propres services de transport, d'entreposage, de cycle de commande, etc.

Pour les services logistiques ainsi identifiés, il existe des phases différentes de croissance. Le positionnement des services sur la courbe du cycle de vie (figure 5) dépend de leur adéquation chronologique aux besoins de marché.

Les opérations de plus faible valeur ajoutée, telle que le transport de lot et le groupage-distribution local, existent toujours, mais elles sont soit déléguées (sous-traitées), soit complétées par des prestations plus rémunératrices. En même temps, on assiste à une forte croissance de la prestation dédiée ainsi que de la messagerie et de la prestation partagée. On est passé d'une demande de transport à une demande de gestion de flux.

Le Nord et le Sud de l'Europe présentent un décalage dans les phases du cycle de vie. L'existence de ce décalage s'explique notamment par les caractéristiques productives des deux zones géographiques considérées : d'un coté, le Nord propose un modèle de développement centré sur les grands groupes industriels (demandeurs de services logistiques plus « évolués ») qui agissent dans des pôles économiques très concentrés ; de l'autre coté, le Sud se base sur une fragmentation productive et des infrastructures moins intégrées, qui entravent la croissance de telles sortes de services.

L'européanisation des systèmes logistiques et la standardisation des exigences des donneurs d'ordres, même si elles sont lentes, tendent à réduire l'écart entre le cycle de vie des services logistiques (*life cycle gap)* de l'Europe du Nord et celui de l'Europe du Sud.

La diffusion des prestations logistiques partagées et dédiées est le résultat aussi des évolutions récentes du marché logistique en termes de :

- relations entre clients et prestataires (diffusion des partenariats) ;
- intégration de la prestation logistique par effet de la diffusion des technologies de l'information (*supply chain management*) ;

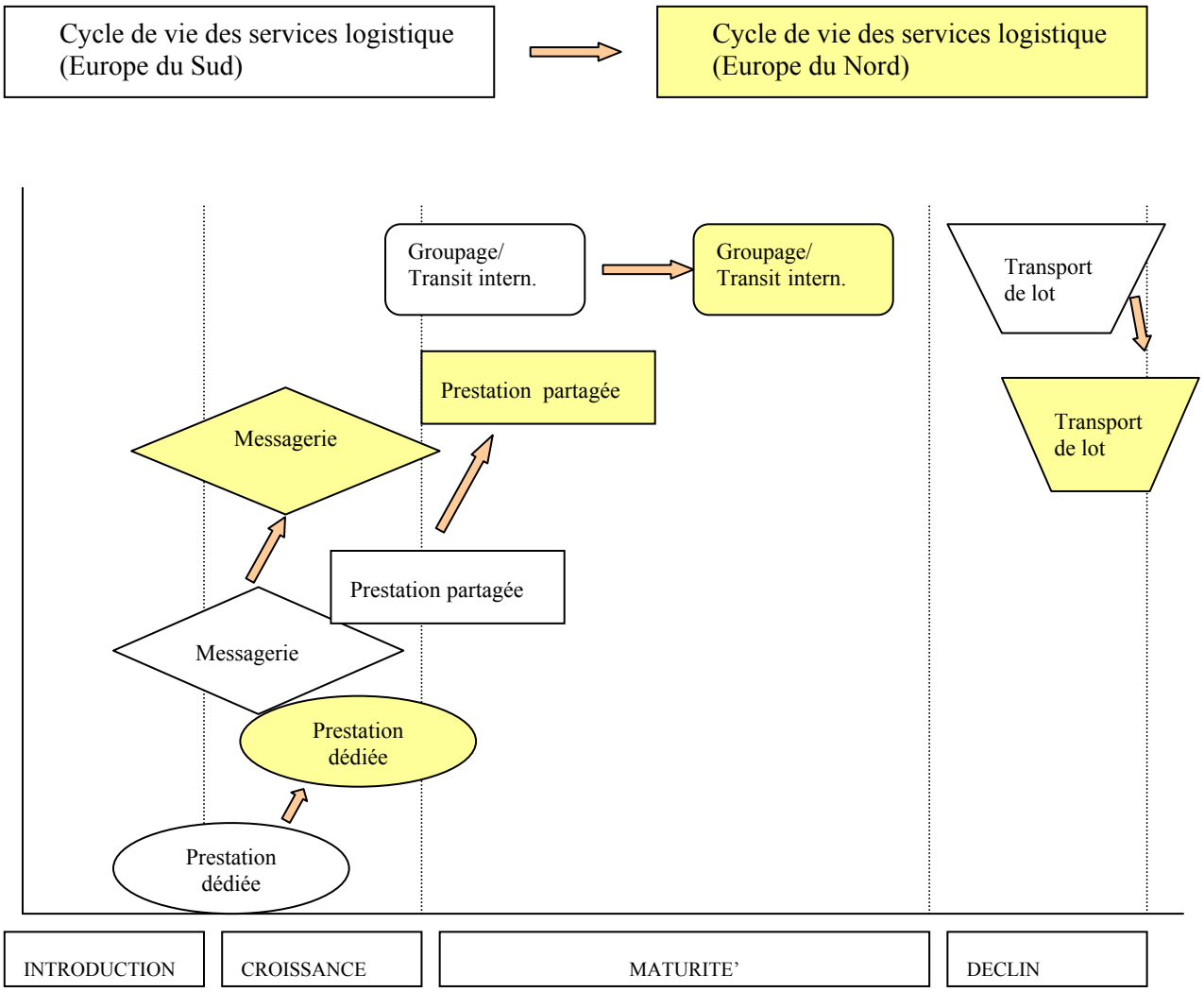
tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- nouvelle composition géographique des infrastructures logistiques et des localisations productives (polarisation logistique et productive).

Ce sont les raisons pour lesquelles notre étude concentre son attention sur les prestations logistiques partagées et dédiées. Cependant, les stratégies d'offre globale poursuivies par les prestataires accélèrent la chute des barrières entre les différents métiers du transport et de la logistique. Ainsi, dans les cas où les acteurs des segments qui nous intéressent sont aussi actifs dans les segments du transport simple, du groupage et de la distribution rapide, nous prendrons en considération les synergies stratégiques et opérationnelles existantes parmi ces différents métiers afin de mieux expliquer l'évolution du marché logistique en Europe.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Figure 5: Cycle de vie des services logistiques



Source : Adapté de Samii, 2001

4.4. Conclusion: l'externalisation de la fonction logistique structure l'industrie de la prestation logistique

Dans ce chapitre nous avons précisé les concepts que nous utiliserons pour l'analyse de l'évolution de l'industrie de la prestation logistique en Europe.

La logistique en tant que fonction d'entreprise a subi des changements marquants au cours des années, en évoluant du statut de fonction de support, focalisée sur la distribution physique des produits, à celui de fonction transversale à l'intérieur de

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

l'entreprise, jusqu'à consolider progressivement sa position en s'appliquant aussi bien aux processus internes qu'aux processus inter-entreprises.

La complexification de cette fonction, unie à une tendance généralisée des firmes à se concentrer sur leur cœur de métier a poussé ces dernières à externaliser la logistique à des tiers. Ce processus a entraîné la constitution d'un véritable marché de la prestation logistique.

Ce marché peut être segmenté suivant plusieurs méthodes (par produit, par circuit commercial ou par mode de production) dont nous avons montré les avantages et les limites. Nous avons retenu alors une approche multicritère de segmentation du marché, qui consiste à prendre en compte, par le biais de variables diverses, les exigences du client, les contraintes du produit, les caractéristiques du destinataire, voire le type de relation entre offre et demande. Ces variables, prises dans leur ensemble, aboutissent à une unité d'observation qui est la *supply chain*, avec ses acteurs, les liens entre ces acteurs et les services et les produits échangés tout au long de la chaîne.

La prestation logistique au service de la *supply chain* doit alors être découpée en activités élémentaires. Il s'agit d'identifier la gamme des prestations logistiques. Nous proposons alors une définition large de la prestation qui comprend les services traditionnels de transport, les activités d'intervention directe sur les marchandises et les services de conception et de gestion des flux physiques et organisationnels. Ce choix se justifie par la centralité du rôle de la *supply chain* dans la définition des contraintes et des besoins logistiques de la demande.

La prestation logistique « globale » peut néanmoins être analysée suivant les nombreux segments la composant (transport de lot, messagerie, transit international, prestation logistique partagée et dédiée). Le cycle de vie de ces composants, par rapport à deux différentes zones géographiques (Europe du Sud et Europe du Nord) a été ensuite esquissé. Cette problématique ouvre une question complémentaire, portant sur la réorientation des flux d'échanges entre les principales régions économiques.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

5. LES ENJEUX LOGISTIQUES DE LA MONDIALISATION : INTEGRER LES PROBLEMES LOCAUX DANS UNE ORGANISATION MONDIALE

La croissance du commerce international, liée à une réorientation des flux de biens et au rôle croissant de nouveaux pays industrialisés et des pays émergents, a un impact considérable sur les choix organisationnels des firmes industrielles.

Ainsi l'exigence de trouver un compromis entre la dimension globale des affaires et l'approche locale (ou personnalisée) du marketing pousse les industriels à repenser leur organisation géographique, en termes de localisation, concentration/spécialisation et conception des circuits d'approvisionnement et de distribution.

Dans les sections suivantes nous aborderons ces aspects afin de comprendre leur impact sur les attentes logistiques et de transport des industriels et, en conséquence, la modification du rôle des PSL. Nous montrerons, en particulier, que ce rôle est lié à l'élargissement du rayon d'action de la logistique (en termes de couverture géographique) et à l'enrichissement de la prestation logistique (services à forte valeur ajoutée, tels que le *co-packing* et le *post-manufacturing*).

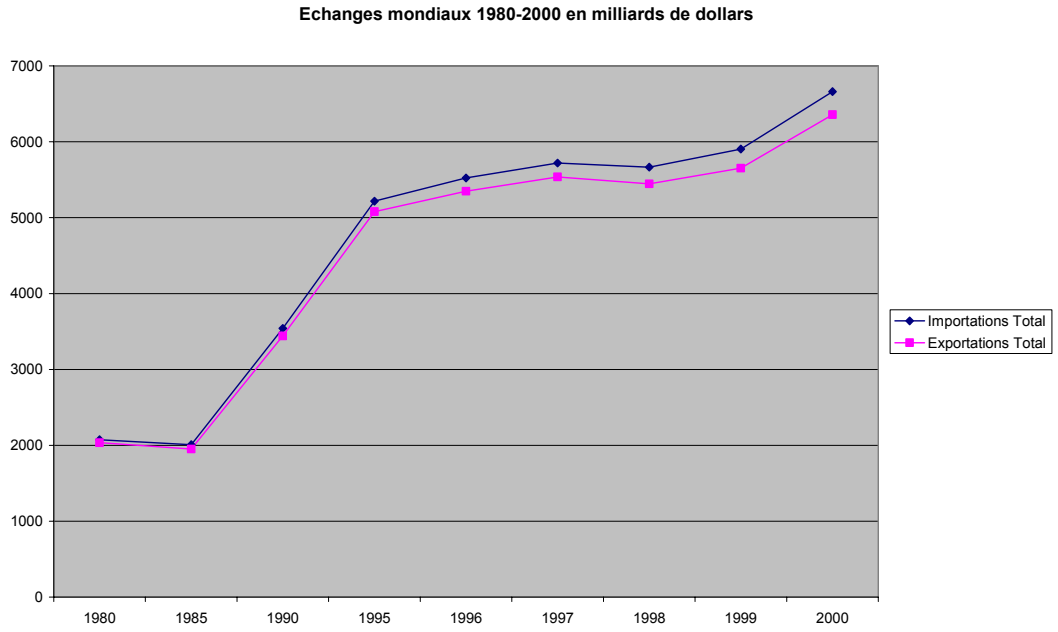
5.1. La croissance du commerce international passe par une réorientation des flux

La mondialisation se manifeste au plan purement économique par la multiplication des échanges de biens, de services et de capitaux. Selon l'OMC (2001), le commerce mondial des marchandises a augmenté d'environ 10 % en 2000, soit le double du taux enregistré en 1999 et l'un des taux les plus élevés de la décennie écoulée. Ce chiffre n'est pas étonnant, étant donné le fait que depuis 1980 la valeur des échanges mondiaux a plus que triplé, en passant de 4 109 à 13 020 milliards de dollars (importations et exportations confondues).

Malgré ce trend consolidé de croissance continue des échanges internationaux, la situation économique mondiale connaît une période de ralentissement. Certes, comme l'observe l'OMC, le commerce s'est repris en 2002 (+ 2,5 % en volume) après le recul de l'année précédente.

Néanmoins, le faste des années 1990, où la croissance moyenne des exportations s'est élevée a plus de 6 %, est loin. De lourdes incertitudes pèsent encore sur les perspectives de croissance du commerce en volume. La zone euro n'échappe pas au ralentissement qui a frappé tous les pays industrialisés. Même si l'Europe, première zone commerciale dans le monde (46,9 % du commerce mondial en 2001) comprend cinq des dix premiers exportateurs mondiaux et six des dix premiers importateurs (Largo Consumo, 2002), son économie accuse une très forte perte de vitesse, accrue du fait de l'adoption de la monnaie unique qui a été suivie d'une hausse de l'euro par rapport à la devise américaine.

Figure 6: Evolution des flux d'échange mondiaux (1998-2000)



Source : OMC

La place de l'Europe Occidentale est significative : en 2002, les exportations de cette région ont atteint 42% de toutes les exportations, tandis que les importations ont atteint

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

41%. Cependant, au cours des deux dernières décennies, le pourcentage des exportations a progressivement baissé au profit de l'Asie (passée de 14% en 1973 à 26% en 2002)[56].

La tendance au développement des échanges entre nations d'une zone géographique donnée est plus ou moins marquée selon le cas. Les échanges intra-zone représentent 49,2% des échanges de produits manufacturés, contre 50,8 % pour les échanges inter-zones. De plus, au cours des années 1990, on assiste à une réelle réorientation des flux de biens. Par exemple, depuis 1988, l'Amérique du Nord exporte davantage vers l'Asie que vers l'Europe.

A partir de 1992, l'Europe occidentale se tourne de plus en plus vers l'Asie, même si ces échanges ont enregistré une baisse ces deux dernières années à cause de la crise des marchés asiatiques. Si l'Europe occidentale commerce surtout avec elle-même (69 % de ses échanges), il convient toutefois de préciser qu'elle constitue la seule zone qui possède des liens commerciaux importants avec les six autres zones géographiques (au moins 13 % du commerce extérieur des autres zones).

On observe également des changements rapides dans la hiérarchie des puissances commerciales mondiales, le commerce international intégrant désormais un plus grand nombre de pays, en particulier les nouveaux pays industrialisés et les pays émergents. Ces pays ont choisi une stratégie d'industrialisation axée sur l'exportation, ce qui leur permet une insertion rapide dans l'économie mondiale. Ils trouvent leur voie de développement en insérant au plus vite certains de leurs produits sur le marché international et grâce à l'adoption de fonctions de production dont l'efficience approche, voire dépasse parfois, celle des nations industrielles (Bienaymé, 1998). Ils représentent aussi des marchés de consommation particulièrement intéressants du fait de l'amélioration de leur niveau de vie[57].

Nous venons d'énoncer les caractéristiques de la globalisation, en termes d'évolution du commerce international, de volume et de réorientation des flux. Il s'agit de comprendre l'impact de ces caractéristiques sur les attentes des industriels et ensuite sur

---

[56] Selon l'Organisation Mondiale du Commerce, 'Evolution du commerce Mondial en 2002 et perspectives pour 2003', la part des autres régions du monde reste stable autour de 30% du commerce mondial, dont environ 15% revient aux Etats-Unis, 2% à l'Afrique, 3% au Proche-Orient et à l'Europe c./o. (centrale et orientale) et 5% à l'Amérique latine.

[57] Malgré cette tendance, les grandes multinationales cherchent à se positionner sur des produits et des services complexes, difficilement imitables par les entreprises des pays émergents.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

le comportement des PSL. Comment les exigences commerciales au niveau mondial/national /régional sont-elles gérées par les industriels ? La globalisation de l'économie entraîne-t-elle un rôle différent pour les PSL dans la satisfaction des besoins de leurs clients ? Ces questions sont abordées dans la section suivante.

5.2. La mondialisation de l'activité des entreprises et les différentes approches marketing

Dans plusieurs secteurs la mondialisation des activités touche autant les producteurs que les distributeurs.

Dans le secteur des produits de grande consommation, les produits Nestlé sont issus de plus de 480 usines réparties dans le monde, et vont des eaux aux aliments pour nourrissons, en passant par le café et les produits laitiers[58]. Les ventes de Nestlé en 2002 étaient réparties ainsi : environ 40% en Europe et aux Etats-Unis, 20% en Afrique, Asie et Océanie (Annual Report 2002, Nestlé).

Les producteurs de téléphones mobiles sont eux aussi des producteurs globaux. En 2002, les ventes de ces produits de la marque Nokia, ont été réalisées pour 54% en Europe, pour 22% en Amérique et pour 24% en Asie et dans la région du Pacifique (Annual Report 2002, Nokia).

Dans la grande distribution, l'internationalisation s'intensifie. Si l'on prend le cas de Carrefour, on constate qu'au total, seulement le tiers des magasins est aujourd'hui situé en France: 3 360 sur 8 952, à la fin 2002. Depuis sa fusion avec Promodès, Carrefour a consolidé sa position de numéro un mondial de la distribution – non pas en termes de ventes (Wal-Mart fait mieux grâce à sa solide base américaine), mais par sa présence mondiale et ses compétences en matière de merchandising mondial (Dornier, Fender, 2001).

[58] Parmi les 850 marques de Nestlé, environ 700 sont locales, c'est-à-dire attachées à un seul pays, 130 sont régionales et sont diffusées dans plusieurs pays, moins d'une dizaine sont mondiales (Nestlé, Nescafé, Buitoni, Maggi, Perrier...), sans pour autant que le packaging soit identique dans tous les pays.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Dans la restauration collective, le cas McDonald's (comptant actuellement plus de 13 000 restaurants dans 67 pays) montre que la croissance internationale peut modifier la façon de gérer les approvisionnements. Au cours des années 1970, l'approvisionnement était focalisé sur des fournisseurs locaux. Durant les années 1980, une approche plus régionale fut préconisée et maintenant une approche mondiale est envisagée. En fait, McDonald's est en train d'optimiser ses politiques d'approvisionnement. Cette opération se fonde sur la création d'une base de données pour la détermination du coût approximatif de transport des 400 marchandises qu'elle achète - des cornichons aux détergents - d'un port d'expédition à n'importe quel autre port d'expédition dans le monde, de telle sorte qu'en ajoutant le coût du produit au coût de transport et en tenant compte des taux de change, on puisse déterminer la localisation optimale des fournisseurs.

Sur le plan marketing, la pénétration des marchés connaît deux tendances majeures, à première vue contradictoires, mais en réalité complémentaires : efficience globale (marketing global) et sensibilité nationale (marketing local). Dans le premier cas, les entreprises défendent la standardisation et l'intégration des activités, dans le deuxième cas, une adaptation compétitive en ce qui concerne chaque marché local se fait nécessaire. A ces deux réponses prédominantes, on peut associer tout un ensemble de solutions intermédiaires qui essaient de concilier les bénéfices des deux approches, telles que :

- le positionnement (commercialisation/marketing) à l'échelle mondiale d'un produit fabriqué au niveau local.

Un exemple de ce type de positionnement vient des produits typiques d'un pays qui sont lancés sur les marchés internationaux et qui s'appuient sur une forte identité locale et sur un ancrage territorial marqué.

- et le positionnement à l'échelle locale d'un produit réalisé à l'échelle mondiale.

Ainsi les *Fastfood* personnalisent et adaptent leur offre (standardisée) suivant les goûts et les traditions de chaque pays. Deux exemples de ce type de personnalisation, suivi par McDonald, sont les '*potatoes'* à la place des frites en France et la *McPizza* en Italie.

Aucune des deux approches majeures, le marketing global ou le marketing local, n'a pour vocation de supplanter l'autre. Le recours à l'une plutôt qu'à l'autre dépend des produits et des marchés ; de ce point de vue, ces deux stratégies apparaissent moins

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

comme concurrentes que comme complémentaires. L'approche globale est le résultat d'un ensemble de pressions liées à l'efficience et qui incitent à la coordination et à l'intégration globale des activités. Ces pressions peuvent se regrouper en quatre catégories (Hamel & Prahalad , 1985 ; Claver-Cortès *et alii,* 2003) :

- du marché (homogénéité des besoins, importance des clients et des chaînes de distribution globales, existence d'un marketing transférable entre les pays, etc.) ;
- de coût (économies d'échelle, d'expérience, besoins d'approvisionnement dans des zones spécifiques, etc.)
- gouvernementales (politique commerciale favorable, standards techniques compatibles entre les pays, réglementations communes, etc.)
- de l'environnement économique (un grand volume de commerce international, des concurrents opérant à une échelle globale, etc.).

Même si l'on tend souvent à opposer marketing global et marketing local, il est clair qu'il ne faut pas ignorer une tendance historique des marchés consistant à générer une micro segmentation, voire une personnalisation de l'offre qui ramène ainsi les offres à une dimension nationale, voire régionale. Il en découle une multiplication des références qui, couplée à une recherche d'adaptation rapide aux besoins, donne à l'action marketing et commerciale une très grande vitesse à laquelle la logistique doit s'adapter. Si l'on pense aux yaourts, par exemple, les besoins différents des consommateurs, ainsi que les contraintes logistiques propres aux produits frais réfrigérés, sont également importants dans la définition de la stratégie de marketing et de la segmentation la plus appropriée.

Au sein même de certains pays, il est possible de constater une croissance significative de l'hétérogénéité de la demande. Malgré la création de blocs économiques de plus en plus intégrés entre pays (de certaines zones géographiques), l'homogénéisation des attentes des clients est loin d'être totale. Les spécificités locales et culturelles réclament des adaptations précises des offres. Le secteur de l'agro-alimentaire en est une bonne illustration. A quelques rares exceptions près, essentiellement situées dans le secteur des boissons, l'offre produit est souvent nationale, voire régionale. Les goûts des consommateurs diffèrent notablement d'un pays à l'autre.

Un des effets de l'approche marketing global, qui porte sur l'offre de produits standardisés à des groupes homogènes de consommateurs, est la concentration des sites et

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

la centralisation des stocks (Trilog Consortium, 1999). En revanche, l'approche de marketing local, unie à une stratégie de service de proximité au client favorise la déconcentration des sites. Toutefois, les industriels qui souhaitent satisfaire les exigences d'adaptation des produits aux spécificités locales avec un service client de proximité tout en conservant la plus grande standardisation, choisissent la voie de la différentiation retardée.

Ils mettent alors en place des sites de production spécialisés fabricant des produits standards qui sont adaptés ou configurés au dernier moment (assemblage, emballage, etc.), sur des sites de distribution nationaux ou régionaux selon le niveau de service client requis. Des différences nationales importantes ont caractérisé le secteur de produits emballés (alimentation, hygiène personnelle, lessive, etc.), ce qui a entraîné importantes conséquences en termes d'organisation logistique : la différentiation retardée de ces produits (emballages et étiquettes changeantes par pays et/ou langue) est un choix de plus en plus répandu parmi les producteurs et il implique un nombre croissant de prestataires logistiques.

Dans ce contexte, le marché européen du « *co-packing* » (fardelage, cellophanage, machonnage, mise en étui, mise en *blister*, marquage, etc.) [59] et du « *co-manufacturing* » (le remplissage, le montage/démontage et le contrôle qualité) est estimé à 12 milliards d'euros en 2003 ; le marché français représente 2 milliards d'euros, ce qui constitue un marché important au regard du marché total de la prestation logistique en France, estimé à 7,4 milliards d'euros (Nabati, 2003).

Ainsi, la globalisation des échanges, selon les deux approches de recherche de l'efficience globale et de la sensibilité locale, réclame une adaptation des organisations, une gestion des opérations et une logistique qui sachent opérer à la même échelle. Surtout pour les groupes multinationaux, la logistique s'appréhende de plus en plus à l'échelle européenne (et euro-régionale), voire mondiale sans négliger la desserte locale.

Cela se traduit par un processus de réorganisation géographique des structures productives, commerciales et logistiques (délocalisation, concentration, spécialisation, regroupements euro-régionaux) ; ce processus a modifié profondément les flux au niveau

[59] Le *fardelage* se réfère à l'application d'un film rétractable sur plusieurs objets ; le *machonnage* à l'application d'un film rigide, par exemple sur un pot de mayonnaise ; la *mise en étui* concerne les produits

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

continental, poussant les prestataires logistiques à structurer leur offre à une échelle européenne et non plus seulement nationale.

La problématique de l'intégration géographique peut donc se poser sous forme d'une gestion simultanée efficace à deux niveaux. La logistique doit gérer simultanément un pilotage des flux au niveau de plusieurs pays, d'un continent ou au niveau mondial et une distribution destinée au client final. Dès lors, les infrastructures logistiques doivent gérer deux types de flux : une logistique à caractère supranational, qui intègre des logistiques à caractère national et local et une logistique domestique, qui a un caractère national ou local et vise à la gestion des flux les plus proches des marchés d'approvisionnement et de vente.

La performance économique des hommes, des produits et des systèmes de production apporte certes une dimension significative à l'évaluation du potentiel de compétitivité. Mais les appréciations vont bien au-delà. Ce sont maintenant les territoires (régions, nations) qui sont évalués avant toute prise de décision économique de la part d'une entreprise. Dans cette perspective de globalisation, l'évaluation d'un système est faite non seulement à partir de la productivité locale des hommes[60] et des machines, mais également sur la base de la qualité des infrastructures et des réseaux, des caractéristiques légales et fiscales, des caractéristiques de la protection sociale, de la nature des interventions de l'Etat, de la diffusion des technologies de l'information[61]. C'est ainsi que la logistique au national fait de plus en plus partie des variables qui déterminent la compétitivité d'un pays entier.

---

tels que les céréales pour le petit déjeuner ; le *blister* est le conditionnement qui contient les pellicules photos.

[60] Même si une logique marchande internationale porte les entreprises à s'intéresser en priorité aux pays en expansion et à ceux dont les coûts sont les plus bas, compte tenu des conditions faites à leurs investissements et aux transferts de technologie, l'analyse menée par les firmes est devenue beaucoup plus complexe qu'une simple étude du différentiel des coûts de la main d'œuvre.

[61] En ce qui concerne les moyens propres à la logistique et au transport, les investisseurs et les promoteurs immobiliers jouent un rôle croissant pour la mise à disposition de surfaces pour les activités de stockage mais aussi de flottes de véhicules et d'infrastructures de transport. Les transitaires et les entreprises de transport n'ont souvent pas assez de capitaux pour les immobiliser par des investissements trop lourds dans des infrastructures. La valorisation d'un patrimoine foncier (privé ou public) situé dans des localisations intéressantes, est donc un enjeu non négligeable et le comportement des investisseurs influence considérablement les choix d'implantation des prestataires. Les investisseurs, tel Pro Logis qui investit dans les grandes zones logistiques européennes, recherchent des terrains à proximité des grands axes de circulation et des pôles logistiques.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

5.3. Conclusion : Conséquences de la globalisation pour les acteurs du marché

Nous retiendrons que la logistique internationale est très différente de la logistique domestique. En conséquence elle subit des changements qui comptent moins pour sa dimension locale. La tendance vers un degré plus élevé d'intégration des marchés de consommation, l'origine dispersée des matières premières parmi un nombre très élevé de pays, la récente globalisation du commerce mondial, ont augmenté la part des flux internationaux de produits. En plus, l'organisation de la logistique internationale est affectée par l'introduction de nouveaux concepts, tels que le *supply chain management* et la *time based competition* (cf. chapitre 7).

Cependant, la globalisation de l'économie mondiale n'accroît pas seulement l'importance de la logistique internationale, mais a un impact aussi sur le comportement de tous les acteurs impliqués, de façon plus ou moins directe, dans l'organisation des processus logistiques. En particulier, les PSL se posent la question des réactions à ces changements. S'agit-il d'une simple adaptation à des circonstances nouvelles ou plutôt d'un changement profond en termes de comportement de marché, ce qui entraîne une altération de la structure même du marché ?

En premier lieu, il y a une tendance vers une offre intégrée *door-to-door* […]. Deuxièmement, les efforts des PSL portent sur l'offre de services additionnels à forte valeur ajoutée (Meersman & Van de Voorde, 2001).

L'offre de services intégrés *door-to-door,* qui concerne surtout les PSL impliqués dans la gestion de flux internationaux, qui ont ainsi une composante 'transport' considérable, est un exemple typique d'une approche *supply chain*, car on prend en compte la totalité des coûts et des revenues possibles, du point de production jusqu'au point de consommation. A ce moment la question du contrôle de la chaîne se pose : les choix des PSL varient entre ceux qui optent pour l'intégration de la chaîne et ceux qui préfèrent des solutions plus flexibles, portant soit sur l'organisation de la chaîne et le recours à d'autres prestataires, soit sur la prise en charge d'un morceau de la chaîne dans le cadre d'une prestation globale maîtrisée par un autre opérateur.

Le contrôle des coûts de la part des entreprises clientes a engendré la réduction du nombre des fournisseurs de services logistiques et de transport, avec l'augmentation des

volumes traités et l'inévitable compression des marges de profit. Pour cette raison aussi, la quête de profits plus intéressants, pour les PSL, passe par l'offre de services à forte valeur ajoutée, tels que les prestations de *co-packing* et celles de *co-manufacturing*. A titre d'exemple, FM Logistic est l'un des spécialistes des opérations de *co-packing* et de *co-manufacturing*, grâce auxquelles, il a développé ses activités à l'étranger.

Ces tendances soulèvent un certain nombre de choix stratégiques pour les PSL :

- Dans quelle mesure et jusqu'à quelle hauteur est-il opportun d'élargir l'assortiment des services offerts, en investissant ses ressources financières et humaines ?
- Comment élargir ses compétences, et par quel choix organisationnel : la croissance interne, le rachat d'autres entreprises ou la création d'accords de coopération avec des fournisseurs de services complémentaires ?
- Quelle est la compétence de base du prestataire, à la suite de ce processus de diversification des services offerts ?

C'est dans la troisième partie que nous essayerons de répondre à certaines de ces questions, en analysant les choix effectués par les PSL majeurs en Europe au cours des cinq dernières années.

Dans la section suivante nous précisons le cadre réglementaire européen dans lequel se déroule le jeu des acteurs au niveau des choix individuels des firmes et au niveau de l'interaction et de la concurrence entre elles.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

6. L'EVOLUTION DU CADRE REGLEMENTAIRE EUROPEEN ET SON IMPACT SUR LE METIER DE LOGISTICIEN

Le cadre réglementaire européen fournit les règles du jeu des PSL dans leur but de bien se positionner dans l'environnement concurrentiel. Afin de comprendre l'évolution de la concurrence dans le marché de la prestation logistique et de transport, nous préciserons les lois et les règlements qui ont un impact plus direct sur ce marché.

Ainsi, dans le cadre des politiques des transports européens, nous nous intéresserons en particulier au transport routier de marchandises, au transport intermodal et aux contraintes environnementales.

Cette analyse, même si elle est partielle, porte sur des aspects qui ont traditionnellement influencé le développement du marché de la logistique et des transports (transport routier de marchandises), sur d'autres aspects émergents des politiques des transports au niveau européen (report modal) ou encore sur une inquiétude généralisée qui affecte tous les secteurs économiques (souci environnemental).

Cependant, il est important de souligner le fait que chaque règle du droit des affaires (réglementation de la concurrence au sens strict du terme) est applicable aux sociétés logistiques et de transport. En plus, en réalisant une prestation logistique pour un secteur client (produits chimiques, produits alimentaires, etc.), chaque prestataire est confronté aux contraintes juridiques propres à ce secteur d'activité économique (par exemple certains produits nécessitent un type de distribution contrôlée, comme c'est le cas pour les produits pharmaceutiques).

Dès lors, deux questions se posent. La première touche à l'européanisation de la logistique : est-ce que les logiques d'exploitation des systèmes d'infrastructures, les conditions de déroulement de la concurrence et les modes de gestion convergent vers un modèle unique homogène dans le continent européen du fait de la réglementation ? Ou bien, le cadre réglementaire accentue-t-il les différences entre différents pays et suivant les modes d'application de la réglementation même ?

La deuxième question porte sur d'autres segmentations possibles et pertinentes pour la prise en compte des contraintes réglementaires existantes : est- ce que l'importance croissante de la logistique verte et du recyclage, par exemple, favorise la naissance du métier du 'logisticien verte', polyvalent pour tous les produits et tous les circuits de recyclage ? Ou bien, ces nouveaux créneaux demandent-ils une spécialisation de la prestation logistique par *supply chain* ?

6.1. L'influence de la consolidation et de l'extension de l'Union Européenne sur la prestation logistique

L'adoption de la monnaie unique européenne a accru l'importance de la variable prix dans le contexte de la concurrence entre transporteurs. En même temps, le nivellement conséquent des prix vers le bas, relatif aux services d'acheminement à basse valeur ajoutée, entraîne une différentiation plus marquée des services logistiques complexes. La compétition afférente à ces services se joue alors sur la qualité des prestations et sur le service au client.

Les raisons pour lesquelles la variable prix du transport va accroître son importance sont liées premièrement à la possibilité de comparaison à l'échelle européenne des prix des prestations substituables, grâce notamment à la disparition du risque de change ; en second lieu, la prévisible uniformisation des prix des biens de grande consommation, étant donnée une meilleure circulation de l'information (à travers des canaux aussi variés qu'Internet, les associations européennes de consommateurs, etc.), ce qui rend obligatoire la cohérence pour les distributeurs et pour certains fabricants (constructeurs automobiles, par exemple). Les distributeurs et les producteurs, en alignant ainsi à la baisse leurs tarifs destinés aux consommateurs, cherchent une contrepartie sur les prix de leurs fournisseurs et les coûts logistiques. Le transport risque d'être directement concerné par cette démarche, alors que la prestation logistique évoluée pourra justifier des tarifs plus élevés grâce à un service de qualité et complexité supérieure.

Avec le projet en cours d'élargissement de l'Europe, les pays d'Europe centrale et orientale trouvent graduellement leur place dans l'économie européenne. Cette présence se concrétise à deux niveaux :

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- Les prestataires logistiques majeurs, suivant les choix des industriels auxquels ils sont liés, commencent à localiser des filiales et des sites d'exploitation dans les pays représentant des marchés intéressants en termes de taux de croissance (par exemple le marché de l'automobile a des potentialités de développement plus importantes en Europe orientale qu'en Europe occidentale) (Repubblica, 2004). De plus, les coûts d'exploitation sont considérablement plus faibles (salaires, charges sociales, obligations en matière d'environnement, etc.). Par contre, ces marchés présentent des coûts de transaction importants et des risques élevés dus à l'instabilité politique, le manque de sécurité et l'insuffisance des infrastructures. Ces éléments réduisent alors fortement la réactivité et la fiabilité des chaînes.

- De nouveaux acteurs originaires des pays de l'Est dans la compétition du transport routier apparaissent. Avec ces nouveaux venus, très concurrentiels du point de vue des prix, le marché va prêter une attention accrue à la variable coût et à sa traduction commerciale, le prix.

On retiendra que la consolidation et l'extension qui caractérisent l'Union Européenne ont un double impact sur le transport et sur la logistique : elles exacerbent l'attention portée sur le prix de la prestation de transport de marchandises ; elles accroissent l'importance des prestations à valeur ajoutée comme moyen de différentiation des prestataires logistiques « complexes ». Cependant, la baisse des prix peut concerner aussi des dossiers logistiques complexes, en ayant pour effet de réduire de façon considérable les marges des logisticiens. « Si aujourd'hui, nous sommes tous mécontents de nos marges, c'est aussi parce que certains prestataires ont répondu favorablement à des demandes de *discount…»,* déclare un des premiers logisticiens européens[62].

[62] Xavier Urbain (Hays Logistics) lors de la *table-ronde prestataires logistiques*, organisée par le Journal de la Logistique, novembre 2003.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

6.2. La libéralisation des transports et l'harmonisation des conditions de concurrence dans les pays européens

Les transports figurent dès 1957 dans le Traité de Rome, privilège partagé avec l'agriculture. Cependant, les Etats membres ont mis des décennies avant de mettre en application la libéralisation du secteur. En 1985, suite à un constat de carence du Parlement, la Cour de justice a enjoint le Conseil d'agir et de mettre en œuvre la libéralisation du cabotage routier, c'est à dire la possibilité pour une entreprise d'un pays de faire du transport intérieur dans un autre pays.

Par la suite, les chefs d'Etat ont lancé le projet de marché unique prévu pour le 1er janvier 1993. La réalisation d'un marché libre des transports est citée comme une des conditions de son succès. Au service de cet objectif, l'Europe des transports émet une série de règlements directement applicables dans les droits nationaux, ainsi que des directives qui supposent une loi de transposition : en 1986, liberté des prix du transport routier de marchandises et en 1998, libéralisation du cabotage routier[63] ; en 1997, liberté du transport fluvial[64] ; entre 1987 et 1997, ouverture progressive des marchés aériens[65]; en 1992, libéralisation du cabotage maritime[66] ; à partir du 1991, libéralisation du transport ferroviaire[67].

En quelques années, le paysage européen des transports a été bouleversé, même si certains secteurs ont connu peu de transformation. La directive 91-440[68] sur le fret ferroviaire a permis la séparation des comptes des infrastructures et de l'exploitation des

---

[63] Règlements (CEE) du Conseil n°4056/86 ; 2842/98 ; 2843/98 (www.europe.eu.int)

[64] Règlement (CEE) du Conseil n°1356/96 (www.europe.eu.int)

[65] Règlement (CEE) du Conseil n°3975/87 (www.europe.eu.int)

[66] Règlement (CEE) du Conseil n° 3577/92, concernant l'application du principe de la libre circulation des services aux transports maritimes à l'intérieur des États membres (www.europe.eu.int)

[67] Directive 91/440/CEE du Conseil relative au développement de chemins de fer communautaires (91/440/CEE) (www.europe.eu.int)

[68] Suivant l'étude réalisée en décembre 2002, conjointement par la Deutsche Bahn , IBM Business Consulting Services et l'Université Humbolt de Berlin (Pavy, 2003) , il ne suffit pas de transposer la directive 91/440 dans le droit national d'un pays pour que toutes les barrières protégeant l'opérateur national tombent. Les barrières internes semblent être encore très élevées. Fruit d'une longue enquête auprès des administrations nationales, de l'administration communautaire, des chargeurs et des réseaux eux-mêmes, elle s'appuie sur trois 'index' pour mesurer le niveau d'ouverture de chacun des dix-sept réseaux concernés : le cadre légal d'accès au réseau pour un opérateur extérieur, la facilité d'accès dans la pratique, la part de marché des opérateurs extérieurs sur ce réseau. Les résultats montrent une situation d'ouverture vers les opérateurs extérieurs très différente suivant les pays. L'Allemagne, la Suède et

réseaux, mais le « paquet ferroviaire », adopté le 21 décembre 2000, ouvre la porte, jusqu'en 2007, à la seule libéralisation des axes internationaux.

La libéralisation de l'accès aux marchés s'est accompagnée d'une harmonisation des conditions de la concurrence, ne serait-ce qu'en termes d'accès aux professions, de normes techniques, de nouveaux mécanismes et de règles du jeu. Les trois principaux domaines dans lesquels la Communauté est intervenue, sont le social, le technique et le fiscal.

Le *domaine social*, où la Communauté européenne est intervenue dès 1969 en adoptant une première version, révisée en 1985, du règlement social européen, fixe des normes en matière de temps de conduite et de temps de repos des conducteurs routiers. L'harmonisation sociale a connu une avancée significative avec la promulgation de la directive " temps de travail " et la publication du règlement instaurant une attestation de conducteur routier. Pierre angulaire du dispositif, la Directive n° 2002/15/CE relative à l'aménagement du temps de travail des personnes exécutant des activités mobiles de transport routier prévoit comme échéance pour la transposition la date du 23 mars 2005[69].

Dans le *domaine technique*, les dispositions arrêtées par les instances européennes sont très nombreuses. Elles concernent la quasi-totalité des caractéristiques des véhicules ayant des conséquences dans le domaine de la sécurité (limitations de vitesse, poids maximal autorisé) et de l'environnement (normes d'émissions polluantes).

Concernant les dispositions d'harmonisation dans le *domaine fiscal*, bien qu'elles concernent l'ensemble des impôts, taxes et redevances d'utilisation des infrastructures, elles laissent subsister des écarts importants entre les pays. De fortes différences existent surtout en termes d'accises sur le carburant (McKinnon, 2001), malgré l'adoption de la directive européenne 'énergie' qui distingue le gazole professionnel du non professionnel et laisse aux Etats la possibilité de fixer un taux d'imposition moins élevé pour le premier

---

l'Angleterre figurent parmi les pays avec une ouverture majeure, tandis que l'Irlande, le Luxembourg, la Grèce et l'Espagne ne semblent pas promouvoir la libéralisation du rail dans leurs pays.

[69] Voir aussi le Règlement (CE) n° 484/2002 du Parlement européen et du Conseil du 1er mars 2002 instaurant une attestation de conducteur. Ce règlement dispose que pour les transports internationaux exécutés sous le couvert d'une licence communautaire, celle-ci est combinée avec une attestation de conducteur dans le cas où ce dernier est ressortissant d'un pays tiers à l'Union européenne. Cette attestation est délivrée au transporteur par les autorités de l'Etat membre dans lequel l'entreprise de transport est établie. Elle atteste que le conducteur est employé légalement par le titulaire de la licence communautaire, ou est mis légalement à sa disposition. Ces dispositions sont applicables à partir du 19 mars 2003 (www.europe.eu.int)

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

(Battais, 2003). Les différences entre pays ne se limitent pas seulement au niveau des taxes et charges, c'est leur structure (l'objet et le principe de taxation) qui diffère d'un pays à l'autre.

Enfin, aux logiques différentes qui sous tendent les dispositifs en place, s'ajoute la distorsion entre les réglementations officielles et les pratiques effectives (OPSTE, 2001). Dans la mesure où les règles imposées par les législations nationales et internationales se traduisent, pour les opérateurs du transport et de la logistique soumis à une concurrence accrue, par des contraintes et par des coûts, la tentation d'échapper à ces contraintes et d'éluder ces coûts s'est développée. Ainsi, un phénomène parallèle, qui affaiblit l'effort d'harmonisation et d'adoption des réglementations européennes est « le non respect des règles du jeu ».

6.3. Le transport multimodal : une alternative encore faible au transport routier

Depuis quelques années la Commission Européenne et les gouvernements nationaux essaient de promouvoir le transport multimodal de marchandises pour maîtriser les « externalités négatives » du transport routier : les accidents, la congestion des infrastructures et la pollution.

Cependant, même si tous les pays européens ont des objectifs intermodaux, seulement certains gouvernements affichent des politiques spécifiques (France, Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni), tandis que d'autres pays (Espagne, Italie, Belgique, Suède) incluent leur stratégie intermodale dans les politiques de transports générales (Lopez, 2003).

Autre sujet, lié au développement du transport multimodal, qui est aussi au centre des préoccupations de la Politique Communautaire des Transports, est celui des infrastructures de transport. Que ce soit les routes, les lignes ferroviaires, les voies navigables, les ports ou les aéroports, ils ont, pendant longtemps, été développés selon une logique nationale. La part du PIB que les États membres ont consacrée aux investissements dans ce domaine a fortement chuté au cours des deux dernières

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

décennies. Les maillons manquants, les goulets d'étranglement, les incompatibilités, voire la modernisation insuffisante, constituent autant d'obstacles à l'efficacité. Il est donc nécessaire d'investir massivement ; la Commission estime qu'il faudra au moins 600 milliards d'euros par an sur les dix prochaines années pour mener à bien le projet de réseau transeuropéen de transports (RTE-T ou TEN)[70]. En attendant, si l'objectif est commun, les pays membres divergent sur les priorités et sur les moyens à employer : l'Italie souhaite développer avant tout la construction de grandes infrastructures de transport, Français et Allemands privilégient plutôt les réseaux de télécommunication, tandis que la Belgique et le Luxembourg ont obtenu l'intégration dans les projets prioritaires d'une ligne à grande vitesse les reliant l'un à l'autre (Sérès, 2003).

En 2001, la Commission européenne a adopté le Livre Blanc "La politique européenne des transports à l'horizon 2010: l'heure des choix", qui propose environ soixante mesures pour atteindre un rééquilibrage modal avant la fin de la décennie.

Le Livre blanc s'oppose au développement du transport routier de marchandises au détriment du rail. Il propose de favoriser le report modal vers le rail et le fluvial par une taxation accrue du transport routier. Ce rapport présente des mesures ambitieuses pour le développement du fret ferroviaire et du ferroutage, notamment la prise en considération des coûts externes dans l'élaboration des tarifs d'usage des infrastructures et le basculement des recettes de la route vers le rail ; une nouvelle étape de libéralisation du fret ferroviaire et la mise en place d'infrastructures dédiées au fret ferroviaire.

Malgré ces orientations communautaires, le transport routier reste le mode de transport dominant, à des prix toujours très compétitifs et avec une qualité du service satisfaisante, surtout sur les trajets courts pour lesquels les coûts élevés de gestion du segment ferroviaire ne justifient pas le recours au transport combiné[71].

---

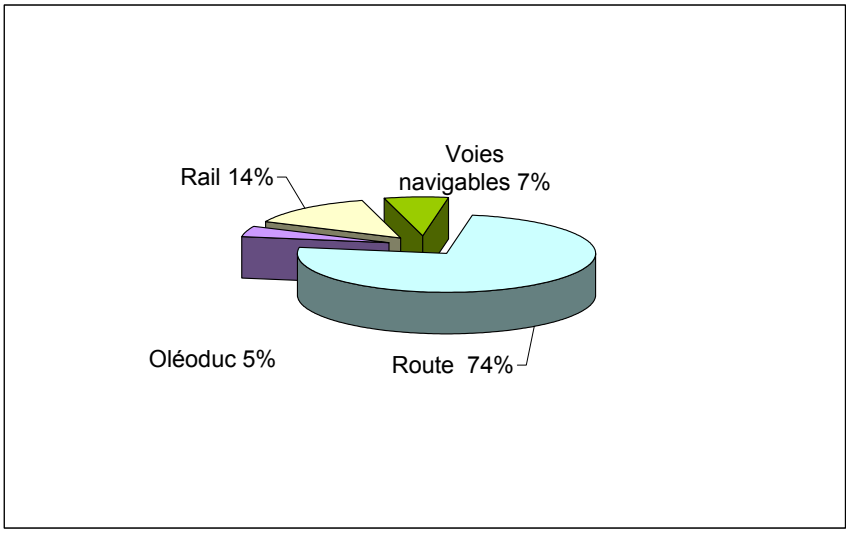
[70] Il est évident que les financements publics des Etats et de l'Union Européenne ne pourront pas couvrir la totalité du coût des projets. L'Union Européenne essaye donc d'obtenir une plus grande participation du secteur privé dans le financement du réseau en encourageant les "partenariats public-privé" (PPP). Comme le nom le suggère, ce sont simplement des partenariats, ne nécessitant pas d'opérations sur le capital (prises de participations, nationalisation, privatisation). Les avantages de ce genre de structures sont une meilleure répartition du risque, des coûts de crédit inférieurs, en particulier lors de lancement de projet, une structure de gestion transparente. Surtout, les partenariats public-privé encouragent le secteur privé à considérer l'aspect de service public des projets et le secteur public à mieux connaître les besoins des entreprises.

[71] Suivant la 'Terminologie du Transport combiné', du Ministère français de l'Equipement et des Transports, le *transport combiné* est défini comme un *transport intermodal* (acheminement d'une marchandise utilisant deux modes de transport ou plus mais dans la même unité de chargement ou le même véhicule routier, sans empotage ou dépotage) dont les parcours principaux, en Europe, s'effectuent par rail,

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Jusqu'à aujourd'hui, en Europe, les chemins de fer n'ont pas profité de la croissance de la demande de transport de marchandises. Le rail représentait 30% du transport de marchandises en 1970 contre à peine 14% aujourd'hui[72].

Figure 7: Partage modal du transport de marchandises en Europe



Source : European Union Energy & Transport in Figures, Commission Européenne 2002 (en volume, 2000)

Au niveau européen, le déclin relatif du rail peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Très souvent la qualité du service offert n'est pas considérée comme satisfaisante par les utilisateurs du rail ; le système de tarification n'est pas transparent et suit des règles 'hors marché'; le manque d'infrastructures et de chantiers de transbordement peut ralentir le trafic, etc.

Cependant, l'inadaptation de l'offre est loin d'être la seule explication aux difficultés du rail et du ferroutage. Les causes du sous-développement de ce marché sont souvent structurelles et dépendantes aussi des choix politiques adoptés pour le développement et le soutien de ce type de transport.

Le transport multimodal n'intéresse pas seulement les chemins de fer. Les ports sont très importants dans les politiques des transports étudiées par la Commission

---

voies navigables ou mer et dont les parcours initiaux et/ou terminaux, par route, sont les plus courts possibles. Le transport combiné est au service, donc, d'une politique.
En revanche, le *transport multimodal*, a un sens plus large, en se référant simplement à l'acheminement d'une marchandise empruntant deux modes de transport ou plus. (www.transports.equipement.gouv.fr)

[72] Le partage modal, par pays, montre des divergences importantes, en Autriche le transport ferroviaire atteignant 37%, en Finlande 26%, tandis que en Italie 8%, en France et en Belgique 16%.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Européenne. Le *Short Sea Shipping* est souvent annoncé comme une alternative au trafic routier en Europe. Ainsi, dans le contexte actuel de crise généralisée du transport ferroviaire de marchandises, un champ d'application semble pourtant se développer : la desserte des ports.

Les ports ont pour atout de disposer d'une desserte maritime à partir de laquelle peuvent être déployés différents réseaux : cabotage maritime, ferroviaire, combiné, etc. C'est le port de *troisième génération*, concept proche de celui de plate-forme logistique, qui favorise la croissance des trafics en Europe par fer et par mer (World Bank, 2001). Suivant ce concept, la réduction des coûts d'exploitation et la modernisation des infrastructures ne semblent plus être les seuls facteurs déterminant le positionnement compétitif d'un port. Ce positionnement dépend de plus en plus de la coordination et du contrôle des flux et des relations en amont et en aval du port (Carbone & De Martino, 2004).

Parmi les autres infrastructures au service du développement du transport multimodal, il faut mentionner les plates-formes multimodales et multiservices (ou centres logistiques) en Europe. Il n'existe pas de définition univoque pour ce terme. Il ne s'agit pas de plates-formes isolées utilisées par un ou plusieurs transporteurs pour la gestion de leurs flux, mais de points nodaux du transport combiné, auxquels s'ajoutent un nombre plus ou moins important de prestations logistiques ciblées sur le produit (étiquetage, conditionnement, *cross-docking, pick & pack, etc.*) ou le client (services financiers et de douane). L'intérêt de ces points nodaux est qu'ils génèrent une concentration des flux de transport, notamment à l'interface entre le trafic de longue distance et le trafic de proximité ou le trafic régional. Plus important encore, ces prestations logistiques créent de la valeur ajoutée sous une forme très différenciée.

La mise en réseau systématique de ces centres logistiques par le biais de puissantes infrastructures de circulation est une nécessité absolue pour améliorer la fonction transport et lui adjoindre une gamme étendue de prestations logistiques intégrées et synchronisées (Poschet, Rumley & De Tilière, 2000). Le principe est de créer des points nodaux par le biais de centres logistiques et de regrouper les flux de circulation entre ces centres qui traitent de gros volumes de marchandises.

Pour la politique européenne des transports un impératif ultérieur est la mise en place à l'échelle européenne d'un réseau de ces centres répondant aux mêmes critères, avec un

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

accent tout particulier mis sur la compatibilité intermodale. Plus précisément, la politique européenne a l'ambition d'intégrer les facteurs suivants: une planification des infrastructures de type intégrée et multimodale, où les plates-formes sont les plaques tournantes du transport combiné; la prise en compte de la localisation de ces plates-formes dans la conception des réseaux trans-européens d'infrastructures.

Plusieurs pays européens ont planifié un réseau de centres logistique au niveau national. La manière dont ces expériences ont évolué (certaines d'entre elles ont été lancées il y a une vingtaine d'années) met en lumière les différentes approches nationales pour la conception et la mise en œuvre des infrastructures[73]. Ainsi les GVZ (zones d'activités logistiques allemandes) diffèrent des *Interporti* Italiens, des plates-formes logistiques françaises et des terminaux aux Pays-Bas quant aux critères de choix d'implantation, à la couverture géographique et aux acteurs impliqués dans le financement et dans la gestion de ces structures[74].

6.3.1. Les enjeux du transport multimodal pour les PSL et pour les industriels

Le développement du transport multimodal à l'échelle européenne peut être déterminé par plusieurs éléments, qui mettent en cause des acteurs différents des pouvoirs publics. On se réfère notamment à : une action efficace des chemins de fer et des opérateurs du transport maritime face à la suprématie du transport routier ; une capacité à maîtriser des organisations et des infrastructures complexes, en intégrant une culture de la concurrence ; une gestion visant à fidéliser une clientèle exigeante en améliorant la qualité de service.

Les nombreuses initiatives prises par rapport à ces enjeux par les différents acteurs potentiellement impliqués, sont un signe du dynamisme qui existe dans ce contexte.

---

[73] Cependant une initiative à vocation européenne existe: l'association Europlatforms. Elle a été fondée sur initiative privée en 1991 par trois associations nationales de plates-formes (France, Espagne, Italie) et compte aujourd'hui une quarantaine de membres. Les buts de l'association sont l'établissement d'un label de qualité et la promotion d'un réseau européen de plates-formes. Europlatforms agit dans le cadre des actions européennes de soutien aux réseaux intégrés de transport et de communication et développe des actions marketing en commun.

[74] Pour une analyse exhaustive et comparée des formes diverses de plates-formes multimodales et multiservices en Europe, nous renvoyons au rapport de recherche Poschet, Rumley, De Tilière, 2000

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Les armateurs, les manutentionnaires, les entreprises et opérateurs ferroviaires, les autorités portuaires, les spécialistes logistiques, s'organisent en système pour assurer l'intégration des chaînes maritimes et terrestres (Debrie, 2004). Il n'existe pas de modèle de service unique. Ainsi, en Allemagne, c'est HHLA, opérateur municipal de terminaux portuaires à Hambourg qui organise la relation entre opérateurs intermodaux (Polzug, Metrans, ICF…) et les différents opérateurs ferroviaires (Deutsche Bahn pour l'Allemagne, PKK pour la Pologne) pour la desserte de l'Europe de l'Est (Dubreuil, 2002). Un exemple d'initiative d'armateurs vient de European Rail Shuttle (ERS), société ferroviaire créée par les deux armateurs Maersk Sealand et P&O Nedloyd (Daydou, Gouvernal, 2003).

Les entreprises industrielles, pour lesquelles le transport et ses performances constituent un vecteur de compétitivité, effectuent leur choix de localisation en fonction des plates-formes de distribution et des flux de trafic. Souvent, elles envisagent des rapports de longue durée avec les opérateurs du transport multimodal ou intègrent en aval l'opérateur de transport, avec le but de caractériser et de contrôler le service de transport au maximum. Un exemple de ce type de comportement est fourni par BASF en Allemagne (Bologna, 2001).

Les partenaires et les fournisseurs du secteur (constructeurs des wagons, loueurs, distributeurs de systèmes informatiques, établissement bancaires) peuvent développer des nouveaux services pour le financement et l'équipement des entreprises engagées dans le secteur. Par exemple, les *merchant banks* jouent un rôle clé en offrant des instruments de leasing pour l'achat du matériel roulant par de nouvelles entreprises ferroviaires.

6.4. Environnement : de nouvelles contraintes mais un nouveau marché pour les PSL

L'intégration des aspects environnementaux dans le développement des autres politiques de l'Union est devenue primordiale. En ce qui concerne les entreprises, les nombreuses études et les rapports sur l'environnement les sensibilisent à la dimension environnementale dans leurs activités et dans leurs projets. Les investisseurs, les créanciers, les pouvoirs publics et le grand public sont de plus en plus attentifs à

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

l'influence des 'performances' environnementales des entreprises sur leur santé financière.

La logistique a un effet direct sur l'environnement[75] : l'accroissement des transports et du commerce interfrontalier, les nouvelles méthodes de fabrication, les problèmes de congestion de trafic ont eu un impact visible sur l'environnement, particulièrement dans un nombre réduit de zones géographiques, avec une forte densité d'implantations productives, telle que l'axe Londres-Amsterdam-Ruhr-Milan (CEMT, 1997).

Ces quinze dernières années, la législation sur l'environnement s'est considérablement renforcée. Les décisions logistiques en rapport avec le transport des matières premières et des produits finis, la mécanisation des usines et des centres de distribution ne peuvent plus négliger leur impact sur l'environnement. Cependant, ce renforcement de la législation est devenu source de complexité, car les réglementations environnementales sont encore loin d'être harmonisées à l'échelle européenne (Samii, 2001).

6.4.1. Une réglementation qui s'étend, des entreprises qui s'adaptent

Le principe selon lequel l'impact de toute activité doit pouvoir être évalué en termes de coût total sur l'environnement a été accepté au niveau européen ainsi que par la plupart des pays membres. Les coûts environnementaux sont pris en compte à chaque stade du cycle de vie du produit : production, distribution, consommation et traitement des déchets. La législation européenne a mis l'accent aussi bien sur la prévention que le traitement de la pollution, se basant sur le principe « pollueur – payeur ».

Les principaux domaines sur lesquels la Commission est intervenue sont les transports, l'utilisation des infrastructures et le recyclage des déchets. Nous préciserons ces domaines d'intervention par rapport à la logistique et aux réactions des PSL.

Les transports ont engendré une robuste intervention de la Commission car ils constituent une source de pollution importante. Ainsi, 25% des émissions de dioxyde de carbone dans l'Union européenne sont issus des transports (www.europe.eu.int). Afin

[75] La logistique agit directement sur plusieurs types de pollution : effet de serre, pollution de l'air, de l'eau et sonore, défiguration des paysages ruraux et encombrement du trafic accentué par les véhicules utilitaires.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

d'assurer un développement durable, il apparaît donc nécessaire de faire le meilleur usage possible des capacités existantes et d'encourager les alternatives au transport routier, comme nous l'avons vu dans la section précédente.

Concernant une meilleure utilisation des infrastructures existantes, différents programmes européens ont été proposés pour réduire les encombrements du réseau européen. Cependant, ce domaine est fort complexe à gérer dans ses implications politiques. Le principe de subsidiarité qui donne aux autorités locales la responsabilité de l'octroi de permis divers en matière d'implantations d'usines, d'entrepôts ou d'extension du réseau incite les pays à restreindre le trafic ou le faire payer par le truchement de vignettes, péages, etc.

Dans le domaine du recyclage[76], un des effets les plus identifiables de la logistique sur l'environnement concerne les déchets et la réutilisation des matières et des emballages. Au cours des dernières décennies, en particulier dans les pays nordiques, la gestion des déchets et le recyclage sont devenus des enjeux politiques importants. Par conséquent, la plupart des pays européens ont établi des plans de gestion des déchets. Tous, excepté l'Espagne et l'Italie, ont affiché comme priorité la réduction de la dangerosité des déchets (European Environment Agency, 1999).

Ainsi, la prise en compte de l'environnement ne se limite plus qu'au seul transport mais s'étend à la gestion des emballages ainsi qu'à la collecte et au traitement des déchets. Les conditions requises pour le recyclage n'ont pas simplement provoqué la naissance, dans beaucoup de pays, de nouvelles entreprises spécialisées dans la logistique de retour, mais elles ont également mené à des stratégies nouvelles dans le cycle de vie des produits et dans la localisation des établissements de production.

L'opportunité de gagner de nouveaux marchés par le recyclage du métal a longtemps été un facteur clé de localisation dans la métallurgie, mais le processus de recyclage a des effets nouveaux pour d'autres secteurs. Par exemple, les régions forestières étaient jusqu'alors les seuls sites choisis pour l'implantation des usines de papier. Maintenant les

---

[76] La directive 2000/76/EC sur l'incinération des déchets renforce le cadre juridique existant et agrandit sa portée. La directive 2000/53/EC sur les véhicules en fin de vie contient des mesures relatives à la collecte, le traitement, la reprise et l'élimination de tels déchets. Deux propositions de directives concernant la gestion des déchets du matériel électrique et électronique suivent une approche semblable. (www.europe.eu.int)

villes peuvent constituer une alternative attrayante, avec le transport dans une implantation urbaine d'une petite quantité de produit en bois à ajouter au papier recyclé.

En général, plutôt que de réagir aux pressions communautaires et aux réglementations qui en résultent, certaines grandes entreprises ont choisi de se montrer proactives en matière d'environnement. On peut relever de tels exemples aussi bien chez les prestataires logistiques, les distributeurs que les industriels.

Exel, le premier prestataire logistique britannique, propose chaque fois une option « verte » dans ses offres de prix : le contrat commercial peut ainsi être géré suivant des critères respectueux de l'environnement.

Le vépéciste « Les 3 Suisses » s'est engagé dans une démarche de protection de l'environnement : produits propres ou recyclables, équipement du siège social en sources d'énergie alternatives, ouverture du catalogue au WWF et engagement à réduire les pollutions au cours des opérations de transport (émission de CO2). Il en résulte, pour le transport intercontinental, une utilisation partielle du maritime au détriment de l'avion et, en Europe, le recours au ferroutage, au couple fluvial/route ou à des véhicules électriques.

Le fabricant allemand de papier Zanders a inséré une clause écologique dans un contrat avec P&O Trans European, qui privilégie l'utilisation du transport ferroviaire par rapport au transport routier (Eurostaf, 2002).

En ce qui concerne la logistique de retour, le modèle du système à mettre en place est à définir. Alors que la logistique 'classique' va de l'amont à l'aval de la chaîne de valeur (séquence approvisionnement-production-distribution), la logistique de retour (reverse logistics) fonctionne sur un cycle inversé. On commence par démonter des produits finis, et les composants extraits sont rapatriés vers des centres de traitement où ils sont triés, recyclés, voire remis à neufs et reconditionnés afin d'être réutilisés.

La logistique de retour est un marché émergent. Les entreprises n'ont pas encore défini la meilleure méthode pour désassembler leurs produits complexes en fin de vie. La mise en place d'une organisation logistique adaptée au recyclage soulève un certain nombre de questions : combien coûte le recyclage et jusqu'à quel point est-il rentable de désassembler et de récupérer ? Quel processus logistique faut-il mettre au point pour minimiser les coûts de transport et de stockage ? Que faire en cas de variation brutale du

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

prix des matières premières ? Comment intégrer la nécessité de réutiliser les pièces usagées dès la phase de conception du produit ?

La solution pour une automobile est sûrement différente de celle pour un photocopieur. En effet, la *reverse logistics* concerne potentiellement tous les secteurs, y compris le tertiaire, qui rejette également des déchets (matériel informatique, consommables bureautiques) ; cependant les modèles d'organisation des circuits logistiques doivent être conçus en prenant en compte les spécificités des produits traités et leurs contraintes techniques.

Deux secteurs sont des exemples particulièrement éclairants : le matériel informatique et l'automobile. Aux Etats-Unis, 95 % des 10 millions de voitures retirées chaque année sont destinées à être recyclées. Il est ainsi possible de récupérer, pour chaque véhicule, 300 kg de tôle et 150 kg de composants, qui repartent vers les lignes d'assemblage. Dans un autre domaine, Xerox illustre les potentialités de la logistique du recyclage : les photocopieuses en fin de vie sont partiellement démontées puis remises sur la ligne d'assemblage pour être reconstruites. En France, Norbert Dentressangle est chargé de l'alimentation des lignes de reconstruction.

6.5. Conclusions : quelle segmentation pour l'analyse de la logistique et des transports en Europe ?

Certains aspects réglementaires marquent fortement le contexte européen dans lequel le développement du marché de la logistique et des transports a lieu. Notamment, nous faisons référence aux différences concernant aussi bien les infrastructures physiques, financières, et de l'information et communication, que la formation et les conditions sociales (Trilog, 1999).

Encore, le progrès dans l'adoption de standards techniques (matériel du transport, taxes et accises) est lent à cause de l'opposition des marchés nationaux qui appuient souvent leur position compétitive sur ce type de barrière.

Il s'agit dès lors de développer deux aspects, d'une part, l'échelle à laquelle doit être examiné le marché des services logistiques aux entreprises (au niveau européen, ou suivant plutôt une logique par pays). D'autre part, nous allons proposer d'autres

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

segmentations pertinentes pour la prise en compte des contraintes réglementaires et pour la valorisation des différences entraînées ; nous montrerons en particulier que, au-delà de la pertinence conceptuelle précédemment justifiée, la segmentation par *supply chain* est efficace pour une articulation plus fine de l'analyse qui respecte le cadre réglementaire spécifique à chaque secteur productif.

6.5.1. Approche européenne ou nationale à la logistique ?

Valable aussi bien pour les réflexions stratégiques des entreprises qui exercent ce métier que pour les analyses réalisées par d'autres – clients ou investisseurs- le postulat d'une logistique de dimension européenne est assez partagé par les observateurs.

Cependant, nous venons d'énoncer plusieurs éléments qui nous font pencher pour une double analyse du marché des transports et de la logistique : au niveau continental et au niveau désagrégé pour chaque pays.

La concentration en vigueur dans toutes les branches de l'économie a d'ores et déjà largement contribué à remodeler l'appareil productif et commercial européen. Dans la plupart des secteurs, les leaders sont actifs au niveau international, voire paneuropéen, et ont redéployé leurs structures – usines, entrepôts, plates-formes, etc. – en conséquence. Déjà internationalisée, l'offre des prestataires logistiques doit donc également gagner en cohérence et en intégration.

Les appels d'offres sont souvent européens : les grand donneurs d'ordres sont de plus en plus demandeurs d'un interlocuteur unique. Ils ne veulent plus multiplier les prestataires dans chaque pays ; soit qu'ils aient besoin de réelles prestations logistiques au niveau européen, soit que, implantés dans divers pays, ils entendent simplifier et optimiser leur logistique. Ces derniers souhaitent ne plus avoir des procédures et un style de prestation différents selon les pays, en fonction des divers prestataires, ni recommencer à zéro en cas d'implantation dans un nouveau pays.

Cependant, il faut considérer qu'au-delà des grands donneurs d'ordres, la demande de services logistiques est engendrée par d'autres types de clients, tels que par exemple les nombreuses PME existantes en Europe. Leur demande peut présenter des caractéristiques bien différentes de celle des grandes entreprises : très souvent elles abordent un marché local, requièrent des prestations moins personnalisées en disposant de moyens

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

techniques et financiers mineurs. Elles cherchent une prestation ancrée dans le marché concerné et pas nécessairement une offre à couverture continentale.

En ce qui concerne l'unification du marché, la construction de l'Europe a été un facteur décisif pour les échanges commerciaux et les transports. Les principales étapes qui visaient à transformer un assemblage de marchés clos en un marché unique sont déjà derrière nous. Parallèlement, l'harmonisation presque achevée du droit des affaires vient consolider l'ensemble en rendant les faits et décisions de gestion compréhensibles dans toute l'Union. Enfin, dans le secteur des transports et de la logistique, on a assisté à un processus de libéralisation progressif des marchés : libéralisation de cabotage routier et liberté du transport fluvial, ouverture des marchés aériens, progressive libéralisation du fret ferroviaire et des services portuaires.

En revanche, des lacunes subsistent encore en matière d'harmonisation, dans le domaine social et fiscal, d'où les écarts importants qui persistent entre les pays au regard de l'ensemble des conditions de concurrence.

Sur un plan technique et géographique, la logistique s'appuie sur les réseaux de transport existants : routes, rails, voies d'eau. Les caractéristiques courantes des échanges, dérivant de l'application du modèle productif *just in time*, sont la multiplication des expéditions et le fractionnement des lots. Le réseau le plus adapté à satisfaire les exigences d'un tel modèle est la voie routière.

En effet, le transport routier de marchandises trouve avec l'Europe une zone homogène dans sa configuration générale. Le réseau est dense, les axes principaux sont achevés et performants, y compris sur des territoires insulaires et périphériques. Les contrastes en termes d'infrastructures sont soit négligeables, soit peu pénalisants au regard des capacités actuelles, contrairement à ce que connaissent d'autres modes comme le rail ou la voie fluviale, qui font encore l'objet d'un processus d'homogénéisation.

On s'attend, alors, à ce que le comportement des PSL face à ces modes de transport, reflète leurs caractéristiques : une offre de transport routier plus homogène et à une échelle plus élargie en Europe ; une spécialisation sur certains axes ou sur des régions en ce qui concerne les services reposant sur des réseaux combinés. C'est dans la partie III que nous préciserons l'offre des PSL afin de vérifier notre hypothèse.

Il s'agit maintenant de prendre en compte l'effet des contraintes environnementales sur l'activité des PSL.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

6.5.2. Segmentation par chaîne pour l'analyse de la concurrence dans le cadre réglementaire spécifique

Les contraintes environnementales peuvent avoir un impact différent sur les diverses marchés géographiques qui composent le marché Européen ; cependant, leurs spécificités se manifestent plutôt par type de secteur productif. Ainsi, pour mieux saisir les menaces et les enjeux liés à l'environnement, l'expert et le PSL auront tendance à adopter une segmentation par *supply chain*.

Premièrement, la nécessité de reconsidérer les arbitrages classiques entre l'entreposage, le stockage et le transport favorise une reconfiguration des chaînes entières. Ainsi une approche intégrée au niveau de la chaîne s'impose et l'utilisation des sociétés prestataires de services logistiques, censées être capables d'arbitrer entre entreposage et transport se renforce.

Deuxièmement, l'adaptation des produits et des processus aux réglementations de l'environnement passe par une coopération accrue entre industriels, fournisseurs, PSL et clients : les entreprises doivent concevoir différemment certains produits pour faciliter leur recyclage ; la conception conjointe de l'emballage entre producteurs et prestataires logistiques facilite les modes de réutilisation des conditionnements ; certains emballages peuvent être même éliminés ou réduits fortement grâce à une adaptation d'autres éléments de la chaîne logistique.

Le fait que les prestataires soient appelés à offrir des activités telles que le réétiquetage, le réempaquetage, la gestion complète et la reconfiguration des centres de distribution favorise une spécialisation des compétences par type de produit et/ou par type de technologie.

La réglementation pour le recyclage joue également un rôle important dans la structuration de relations dans la *supply chain*. Ainsi, en France, CONIBI, né de la volonté de constructeurs spécialisés en bureautique et informatique, est un interlocuteur unique pour les clients de ces producteurs ; ses objectifs sont la collecte et la valorisation des produits, accessoires, consommables, emballages et palettes mis sur le marché ou utilisés pour livrer les produits des producteurs. Les coûts sont pris en charge par les marques qui forment le consortium (Canon France, HP, Epson France, Konica, Sharp, Toshiba, etc.).

Un témoignage de l'efficacité de l'approche par *supply chain* lors d'une analyse qui considère aussi les contraintes environnementales de la logistique est offert par la Fédération de la Récupération, du Recyclage et de la Valorisation (FEDEREC), formée par les principaux acteurs du recyclage industriel. Son organisation opérationnelle s'articule autours des chaînes les plus concernées par le recyclage : papiers et cartons (5 000 000 tonnes traitées par an), ferrailles (12 700 000 tonnes traitées par an), plastiques (300 000 tonnes par an), palettes (57 millions d'unités par an), verre (1 850 000 tonnes par an), voitures (166 000 véhicules hors d'usage collectés). Cette organisation est le résultat d'un *re-engineering* des processus internes qui a remplacé une configuration par fonction par une configuration par *supply chain* (Federec, 2003).

Tous ces éléments peuvent être analysés et structurés par les logisticiens afin de trouver des solutions innovantes, soit par la conception et la production du produit, soit par la gestion de la chaîne de valeur physique comprenant les fournisseurs, les PSL et les réseaux de distribution (Samii, 2001). Toute innovation spécifique pour une *supply chain* peut ensuite être appliquée telle quelle à d'autres chaînes ou adaptée suivant les exigences.

En résumé, les réglementations environnementales jouent un rôle structurant sur l'activité des PSL. En particulier, il est possible d'enregistrer une complexification de la prestation logistique liée au recyclage et à la logistique des retours, au sens plus large. En ce sens, l'augmentation du niveau technique requis par certaines activités (réétiquetage, tri, réempaquetage, etc.) favorise la spécialisation de la prestation par type de produit (par *supply chain*). L'exigence accrue de prise en charge des flux de retours des produits en fin de vie représente, elle aussi, un segment émergeant du marché des PSL.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

7. LOGIQUES INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES

Des tendances lourdes influencent les modes de gestion des entreprises. Premièrement, le modèle d'organisation de la production le plus répandu depuis une vingtaine d'années, le *Just in time,* a un impact profond sur la structure et le niveau des coûts logistiques pour les entreprises industrielles et de distribution. Ces coûts représentent dans certains secteurs une forte proportion du chiffre d'affaires.

Deuxièmement, le SCM, que nous avons analysé au niveau théorique en montrant que cette approche de gestion implique les PSL de façon de plus en plus participative dans la gestion des chaînes des clients, impose aux entreprises la poursuite d'une réponse plus réactive et adéquate aux attentes de la demande. La maîtrise des flux informationnels devient alors prioritaire et se fonde sur des progiciels intégrés de gestion.

Troisièmement, le développement du commerce électronique - comme nouveau modèle de distribution ou comme simple canal de distribution complémentaire aux canaux traditionnels – favorise l'entrée de nouveaux acteurs dans le marché 'élargi' de la prestation logistique et la configuration de nouveaux services.

Ces tendances ont un double effet, d'une part, pour les entreprises industrielles et commerciales et, d'autre part, pour les fournisseurs de solutions et services en logistique et transport.

En particulier, nous aborderons la problématique des coûts logistiques liée au développement du modèle de production du *Just In Time* (JIT), les enjeux de l'essor du marché des progiciels intégrés lié au SCM, et enfin les perspectives pour les industriels et leurs fournisseurs ouvertes par la croissance du commerce électronique. Nous étudierons l'effet du JIT sur les différents types de coûts logistiques, en développant en particulier le rôle que les PSL sont appelés à jouer dans le contrôle et la prise en charge de ces coûts. Puis nous éclaircirons les nouvelles opportunités pour le développement de l'activité des PSL, sans pour autant négliger les menaces de nouveaux concurrents qui découlent de l'utilisation croissante des logiciels intégrés de gestion (de la chaîne) et du développement de l'E-commerce en Europe.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

7.1. Le *just in time* : les outils pour l'intégration des flux et la maîtrise des coûts

A la suite du succès des entreprises japonaises des années 70, Toyota en tête, les principes de la production en flux tirés ont reçu une attention toute particulière de la part des industriels européens et américains. La clé de la réussite de l'archipel oriental, qui contrastait avec les difficultés de plus en plus grandes des firmes occidentales après 1974, était une méthode de production et d'organisation insolite : le *just in time* (JIT).

L'approche conceptuelle du JIT est issue des premières expériences conduites par les ingénieurs de Toyota afin de réduire les temps de changement d'outils dans l'industrie automobile. Elle se fonde sur la mise en tension de flux (Monden, 1998). En termes concrets, au niveau des usines, le démarché du JIT s'exprime à travers :

- L'implantation rationnelle des ateliers pour limiter les temps de manutention et augmenter la vitesse de circulation des pièces ;
- La surveillance et la maintenance préventive du matériel, la diminution des temps de changement de série, pour ajuster charge et capacité ;
- La quête de la *qualité totale*, avec le but de d'atteindre une production (détection des éléments défectueux) et une livraison (contrôle final) sans défaut.

Ainsi, le JIT a un impact direct sur l'organisation interne de l'entreprise, sur son offre commerciale et sur le type de relations avec les fournisseurs (Frazier *et alii* 1988). Premièrement, le personnel doit être polyvalent, formé et motivé car la production sans défaut passe par une révision permanente du travail effectué, ce qui remet en cause le modèle taylorien de la séparation de l'exécution et du contrôle. En deuxième lieu, concernant l'offre commerciale, la maîtrise de la qualité et la réduction de la taille des lots, réalisées pour réduire les stocks, augmentent le niveau du service offert aux clients. Troisièmement, l'exigence accrue à l'égard des fournisseurs se traduit généralement par des relations plus longues où les échanges d'informations sont fréquents, à l'inverse de la démarche fondée sur des contrats à court terme et la diversification poussée des sources d'approvisionnement.

Ce changement de méthode de production n'est pas un simple ajustement technique ; c'est une véritable révolution conceptuelle. Il est intéressant, avant de mieux analyser

certains outils du JIT, de souligner que le modèle du JIT a un impact vigoureux sur les coûts du système logistique d'une entreprise. Lorsqu'on étudie le système logistique ou la chaîne logistique, on constate l'existence de plusieurs types de coûts logistiques, tels que les coûts de stockage, les coûts du transport, les coûts de préparation de commande. Ces coûts sont reliés entre eux: une décision prise de façon à minimiser l'un de ces coûts pourra conduire à l'augmentation d'autres coûts, d'où l'importance d'adopter une approche systémique pour l'évaluation des coûts logistiques.

Le JIT comprend plusieurs outils de gestion, dont les objectifs complémentaires sont, d'une part, d'augmenter la réactivité du système logistique (livrer sans délai une demande diversifiée), d'autre part, de diminuer le coût global de production en éliminant les gaspillages et les opérations inutiles. Ainsi, l'ensemble des outils mis en place dans le cadre d'une démarche JIT est adapté aux impératifs de gestion stratégique du temps et des ressources disponibles.

L'outil le plus répandu du JIT, visant à augmenter la réactivité de l'offre par rapport à la demande, en rendant les priorités de production plus flexibles (production pilotée par la demande réelle et non par une planification prédéfinie) est le Kanban. Le terme Kanban peut être traduit par les mots *étiquette* ou *carte.* C'est au départ une fiche en carton que l'on fixe sur le produit dans le cas de « grosses » pièces ou sur un conteneur (caisse, palette, emballage plastique, etc.) dans le cas d'un ensemble de pièces identiques et de « petite » taille. Les kanbans contiennent un certain nombre d'informations : le numéro ou code de la pièce, son nom, la capacité du conteneur, le nom du poste où le conteneur doit être livré, le nom du poste qui envoie le conteneur, etc. Grâce au système de manutention des produits et des kanbans qui y sont liés, il est possible de visualiser sur un « tableau kanban » le niveau de stock de chaque composant entre deux postes de travail successifs et de procéder à la production des composants à l'approche du seuil d'alerte. Dans un système de production où la demande est tirée par l'aval, le kanban permet de faire remonter rapidement une information fiable sur les quantités d'inputs qu'il est nécessaire de fabriquer, en fonction des outputs désirés. C'est donc un outil de coordination des activités de production. C'est aussi un outil de contrôle : s'il est correctement mis en œuvre, l'entreprise ne produira toujours que ce qui correspond à un besoin réel (Baglin, et al. 2001). Grâce à la rationalisation des flux physiques et d'information qu'il engendre, le Kanban induit une diminution notable des stocks d'en-cours de production. Le système Kanban ne supprime pas les stocks, il les dimensionne

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

au strict nécessaire[77], en évitant la surproduction et le gaspillage de ressources, ainsi que la rupture d'approvisionnement. La principale limite à la mise en place du système Kanban est la nécessité d'avoir une demande relativement stable dans le temps. Une production régulière et répétitive, des produits simples et techniquement stables… ne constituent pas les caractéristiques standards des modes de production. La demande est en effet plutôt erratique et la technologie évolutive. Cela justifie le fait que ce système de pilotage de la production soit souvent combiné au MRP (*Manufacturing Ressource Planning*), système de planification inspiré d'une démarche en flux poussés et fondé sur les prévisions de ventes, le calcul des besoins en composant, et sur l'adéquation charge-capacité.

La mise en place d'un système de production du type Kanban est souvent accompagnée d'autres interventions, visant à rendre plus simple et efficace l'application du Kanban, par l'amélioration du rendement des machines, en termes de réduction des délais entre produits différents (SMED) et de réduction des défauts et des pannes (TPM, CSP).

SMED est le sigle correspondant à l'expression anglaise *Single Minute Exchange Die* que l'on peut traduire par changement d'outil en une minute (en fait, en moins de dix minutes). Le SMED est une méthode qui vise à réduire au minimum les temps de changement de série, c'est à dire le temps de préparation et lancement d'une machine ou d'un processus qui est nécessaire lorsque l'on passe de la fabrication d'un produit à un autre. Une fois le SMED adopté, certaines entreprises tentent d'aller plus loin avec le système OTED (*One Touch Exchange Die*) : changement d'outil en un seul geste. L'objectif ultime est le ZED (*Zero Exchange Die*) ou changement d'outil instantané et sans aucune intervention humaine.

---

[77] Il comporte six règles de fonctionnement dont le respect détermine fortement le succès ou l'échec de sa mise en œuvre :

- C'est le poste de travail aval qui doit aller chercher au poste de travail amont les produits qui lui sont nécessaires, en respectant les instructions qui figurent sur le kanban ;
- Le poste de travail amont produit les inputs conformément à l'ordre de références et aux quantités indiquées sur le kanban de production ;
- En absence de tout kanban il ne doit y avoir ni production, ni transport d'inputs ;
- Les kanbans doivent toujours se trouver, soit sur un conteneur, soit sur le tableau des kanbans ;
- Tout poste qui fabrique un input doit s'assurer d'avoir fabriqué 100% des pièces nécessaires avec un niveau de qualité maximal (zéro défaut) avant de les disposer dans les conteneurs ;
- Le nombre de kanban entre deux postes successifs doit diminuer de façon continue.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Lorsqu'une entreprise fait du juste à temps et veut tendre vers l'idéal du « zéro panne », elle doit mettre en place une politique de maintenance productive totale (TPM). Cette politique de maintenance comprend la maintenance préventive et l'entretien prédictif (entretien qui vise à prédire le plus précisément possible le type et le moment de la panne qui peut survenir). L'objectif de la TPM est la productivité et l'efficacité du système de production de l'entreprise dans son ensemble. Elle a des effets sur la rapidité des flux internes, la réduction des stocks, l'augmentation de la sécurité, la maîtrise de la qualité et le taux d'utilisation des ressources disponibles. Elle a donc un effet direct sur les critères de compétitivité que sont les coûts, les délais, la qualité. Un point crucial est la responsabilisation accrue du personnel sous l'effet de la fin de la séparation entre exécution et maintenance (Baglin *et alii*, 2001).

Un autre outil du JIT qui vise à diminuer le nombre des défauts de production en surveillant le processus de production et en lui apportant des corrections dès que cela s'avère nécessaire est le *contrôle statistique des processus*, qui a recours aux cartes de contrôle pour la vérification de l'état de fonctionnement de la chaîne productive. Par exemple, sur la ligne de montage de Villaverde de Peugeot Espagne, les défauts observés sur les véhicules sont traités au fur et à mesure grâce au Système Qualité Interne Production (SQIP). S'appuyant sur des postes informatiques décentralisés reliés par radio modem Txcom, SQIP permet, en cas de problème, d'appeler en temps réel le retoucheur. La retouche est alors insérée dans le processus aval de montage du véhicule (http://es.logismarket.com/ 2000).

On retiendra que l'adoption de ces outils du JIT nécessite la disponibilité de données précises et exactes pour qu'il y ait une réduction des coûts et une amélioration de la qualité, car certains errements peuvent amener à mal utiliser les coûts fournis par la compatibilité ou à évaluer de façon erronée certains phénomènes. Les données nécessaires ne sont pas seulement des données disponibles à l'intérieur des firmes ; souvent ce sont les prestataires qui doivent fournir des informations précieuses pour la prise de décisions logistiques importantes. Par exemple, lorsque un système *kanban* doit gérer des composants provenant d'une autre usine (sous-traitant ou simplement un site différent du site d'assemblage), le PSL chargé du transport entre deux usines et de l'alimentation de la chaîne d'assemblage pourrait être impliqué dans la gestion des cartes, c'est-à-dire dans la transmission des informations nécessaires pour le bon fonctionnement du pilotage de la production.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

La mise en place d'un système en flux tendus, tirés par l'aval de la chaîne, demande ainsi une implication de plus en plus élevée des PSL qui peut se manifester à plusieurs niveaux : un engagement à moyen – long terme pour une amélioration de la performance ; une offre innovante de solutions intégrées ; une participation accrue au processus de planification stratégique interne de l'entreprises cliente.

Dans la section suivante, nous étudierons la question du rôle des PSL dans l'optimisation des coûts logistiques des entreprises industrielles et commerciales face au développement du JIT.

7.1.1. L'effet du JIT sur les coûts logistiques et le rôle des PSL

Un coût d'immobilisation des stocks élevé caractérise le modèle de production fordiste. Ce modèle, qui a pour objectif principal la recherche de la productivité de l'outil de production, mise davantage sur le volume que sur la qualité. Il a donc montré ses limites pendant les années 70 quand, parallèlement aux modifications de l'environnement économique mondial, les exigences des clients se sont fortement accrues, selon trois tendances principales (Christopher, 1999) :

- une plus grande variabilité de la demande, qui impose une plus grande variété des modèles proposés, une durée de vie des produits plus courte, un renouvellement rapide de la gamme de produits offerts ;
- l'impossibilité de produire à la commande car les clients n'acceptent plus délais de livraisons trop longs (plusieurs semaines ou mois) ;
- la nécessité de proposer, face à la concurrence, un rapport qualité-prix de plus en plus satisfaisant pour le consommateur.

Ces phénomènes ont provoqué des changements importants dans l'organisation de la production industrielle, qui touchent à la fois aux opérations de fabrication, de stockage et de transport. L'effort d'optimisation du coût logistique total ne se fonde pas nécessairement sur la réduction simultanée du coût du transport et du coût des stock.

En ce qui concerne le stockage, l'émergence et la diffusion du JIT impose la réduction des stocks à tous les niveaux, car ils sont considérés comme des matières en surplus qui stagnent, des « anti-flux ». Produire en JIT signifie utiliser un ensemble de méthodes de gestion permettant d'éviter la phase de stockage. La réduction des stocks est perçue

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

comme une économie importante en termes de frais financiers, de consommation d'espace (aires de stockage), de temps (gestion des stocks) et d'énergie (chauffage d'entrepôts, etc.).

Les stocks sont considérés comme non générateurs de valeur ajoutée et n'apparaissent plus indispensables dans le processus. Le JIT se fonde sur l'idée selon laquelle on ne doit pas produire trop tôt, sous peine de constituer des stocks. Du coup, la dimension temporelle apparaît essentielle : la gestion du temps et la maîtrise des cycles de production deviennent les paramètres clefs.

Concernant le transport, la mise en place du JIT et la concentration des sites logistiques conduisent à une augmentation du coût de transport. La synchronisation des flux d'approvisionnement des matières premières avec les rythmes de production et ensuite le transport des produits finis dans la phase de distribution sont devenus très importants (de Langen, 1999). La taille des expéditions est devenue plus petite, en exigeant une livraison plus rapide et plus flexible qu'avant (Savy, 2002). La tendance actuelle en Europe vers la concentration des sites de production et de stockage accroît ainsi l'importance du transport routier de marchandises, en vertu de sa flexibilité et de 'la capillarité' des réseaux (Pons, 1997). Le coût du transport routier[78] doit alors être pris en considération lors de l'évaluation des coûts totaux.

L'attention portée aux coûts de transport doit amener à mettre l'accent sur un phénomène trop souvent sous-estimé : si le coût de transport représente une part de plus en plus faible de la valeur des ventes, en revanche, la part des coûts de transport dans les coûts logistiques s'accroît. En perspective, il est illusoire de penser que les coûts de transport - et donc les coûts de distribution - pourront se comprimer au-delà d'un certain seuil. Si en 1992, une étude AT Kearney, qui concernait 1 000 entreprises de douze pays d'Europe, montrait une contraction des coûts logistiques entre 1987 et 1992 de 14.3% à 10.1% des ventes, en ajoutant que la part relative du transport avait le plus fortement chuté (-49%), au cours des dernières années, même les entreprises avec des

[78] Dans le contexte actuel d'inachèvement du processus d'harmonisation des taux d'accises, l'accroissement de la pression fiscale dans un pays amplifierait, de manière dommageable pour les utilisateurs de poids lourds, les distorsions de concurrence avec les autres Etats membres à faible taux. Cela est d'autant plus vrai que, depuis juillet 1998, le cabotage du transport de marchandises est libéralisé au niveau communautaire.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

caractéristiques d'excellence dans la gestion de la chaîne logistique ont réduit principalement les coûts de gestion des commandes, d'entreposage, d'administration, alors qu'ils n'ont pas réussi à réduire les coûts de transport (Bologna, 2001).

Ces derniers constituent souvent des coûts cachés, ils souffrent d'un problème de 'visibilité' qui pourrait en partie expliquer leur incompressibilité. En effet, du fait du recours croissant aux commissionnaires et aux prestataires logistiques, les coûts de transport sont 'noyés' dans des contrats globaux d'externalisation.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la mise en œuvre du JIT entraîne une augmentation du nombre de commandes et une baisse du volume unitaire de chaque commande. Ceci provoque immanquablement l'accroissement du coût de préparation des commandes. Pour maîtriser les coûts relatifs à cette activité, il existe trois principaux systèmes de préparation des commandes : les systèmes peuvent être manuels, mécanisés ou automatisés. Les systèmes manuels fonctionnent selon un principe de mise à disposition statique : les marchandises ne bougent pas et le préparateur de commandes se déplace à pied ou avec un chariot poussé ou motorisé. Un deuxième principe de prélèvement est celui de mise à disposition dynamique. Il s'agit de systèmes fondés sur des entrepôts automatiques. Ils sont connus sous des noms différents suivant le type de conditionnement de la marchandise (par exemple *ABRS-Automatic Binning and Retrieval System*, pour des bacs et *ASRS-Automatic Storage end Retrieval System*, pour des palettes). Ces systèmes sont largement utilisés pour les produits d'une certaine valeur, et avec une rotation importante, ce qui permet d'amortir rapidement les investissements initiaux. Les investissements pour les systèmes de mise à disposition dynamique sont considérablement plus élevés, mais permettent de réaliser des économies intéressantes sur les coûts de main d'œuvre (Quenault, 2003). Le système de préparation de commandes peut également être entièrement automatisé. Dans ce système, la commande est exécutée automatiquement sans l'aide d'un préparateur humain, au moyen d'un robot ou préparateur automatique. La plupart du temps ce type de solution est utilisé pour des produits petits et légers (boîtes de CD, petits emballages de pharmacie, petits pots...).

Le juste à temps substitue à une vision en termes de stock une vision en termes de flux et entraîne une augmentation des coûts du transport et des coûts de préparation des commandes, tout en privilégiant la baisse des coûts du stockage. Quelle est alors la contribution des PSL dans l'optimisation de la chaîne logistique, notamment dans l'effort de rationalisation de ces coûts ?

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Une tendance lourde du comportement des entreprises industrielles pendant ces dernières années consiste à externaliser les investissements en infrastructures logistiques vers les prestataires logistiques avec lesquels elles entament des relations de longue durée[79]. Le problème de l'immobilisation d'un capital à profitabilité incertaine est ainsi déplacé en aval mais les facteurs de choix du site et les techniques d'analyse du retour sur investissement restent les mêmes.

Une alternative à l'achat, fréquente en logistique, est le crédit-bail : il s'agit de la location à une entreprise d'un bien pouvant être mobilier ou immobilier. Le contrat de location stipule la durée de location et le prix de rachat par le locataire du bien, s'il le souhaite. De nombreux prestataires logistiques ont développé par ce biais leur réseau d'entrepôts pendant les années 1980. L'intérêt du crédit-bail est clair : l'entreprise n'acquiert pas le bien et n'immobilise pas les capitaux pour l'investissement. En revanche, elle bénéficie de tous les avantages fiscaux qui se rattachent, entre autres, au paiement des frais financiers. Enfin, l'achat n'offre aucune flexibilité de réponse aux besoins nouveaux issus des progrès de la technologie, qui dans la logistique (surtout de manutention) changent très rapidement et affectent lourdement le type d'équipements nécessaires.

Au niveau de la gestion des flux, les PSL subissent la pression des clients pour prendre en charge les coûts de stockage et du transport. En 1998, une étude européenne (AT-Kearney, 1998) montrait que parmi les activités logistiques, le transport et le stockage étaient celles les plus fréquemment confiées à un PSL par les clients industriels (environ 76% pour le transport et environ 40% pour le stockage). Il reste à comprendre de quelle façon les PSL réussissent à satisfaire les attentes de leurs clients et à proposer des solutions innovantes en termes de solutions logistiques qui optimisent le *trade off* entre les coûts du stockage et du transport, tout en contrôlant le niveau du service offert.

Les PSL peuvent devenir des acteurs clés de la chaîne de leurs clients si, par le biais de leur réseau et de leurs compétences, ils arrivent à proposer des solutions alternatives à

[79] La question des investissements physiques renvoie au thème du type de structure du capital des PSL : s'agit-il de prestataires avec des actifs (notamment des infrastructures physiques) importants ou de prestataires '*knowledge-based*', pour lesquels le capital des connaissances représente le facteur critique de succès le plus important ? (cf. § 9.2.4)

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

celles existantes et qui permettent la fidélisation des clients et la pérennisation de la relation .

Cependant, une production en flux tendus rend les clients plus exigeants en ce qui concerne la qualité du service, surtout en termes de respect des engagements de la part des prestataires. Cette contrainte tient à ce que la réussite de la production ou le succès commercial dépendent des performances des logisticiens : rapidité, ponctualité, efficacité, qualité. L'interdépendance des unités de production et de distribution est totale et toute contre-performance du transport et des livraisons crée une interruption de la chaîne logistique : les entreprises n'ont aucune solution de secours, aucun stock de sécurité (Maier & Bergman, 2000).

La quête de la qualité, élément central du JIT, s'est traduite par le développement des procédures formelles de suivi et d'évaluation des performances. Cette sensibilisation est rendue nécessaire par la mise en œuvre de démarches de certification et de normalisation. Au-delà des priorités internes, les industriels veulent en effet impérativement avoir l'assurance de bénéficier de prestations irréprochables, en « imposant » aux partenaires l'obtention d'une certification de qualité par les organismes officiels existants (Paché, Sauvage, 1999).

Le processus de certification des firmes impliquées dans la gestion des flux est étendu jusqu'aux firmes de transport les plus petites. Ce phénomène s'explique par le fait que les prestataires logistiques les plus grands ont recours, eux aussi, à l'externalisation des tâches les moins rentables, comme le transport. Cependant, l'externalisation des tâches opérationnelles ne doit pas influencer négativement la gestion des flux pour le compte des clients. Les prestataires logistiques imposent ainsi aux transporteurs de faire des efforts d'homogénéisation vers des standards de qualité qui sont quelquefois au-delà des capacités des petits transporteurs.

La mise en réseau des prestataires pour la satisfaction des attentes des clients peut être ainsi interprétée comme l'un des effets du développement du JIT, plus précisément de la multiplication des flux, de leurs destinations et leurs origines, couplée à la réduction des délais. Ces contraintes poussent les PSL à fonder leur réactivité sur le recours à d'autres prestataires qui peuvent assurer la couverture la plus vaste du marché en termes géographiques et une qualité de prestation adéquate. Une chaîne de PSL, souvent gérée

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

par un prestataire leader, est mise en place afin de satisfaire les exigences de la chaîne entière du client.

La multiplicité des acteurs présents dans une chaîne est liée à la question que nous traiterons dans la section suivante. La recherche de l'optimisation globale de la *supply chain*, propre au SCM, affecte la gestion des flux de matières et d'informations. L'environnement de plus en plus concurrentiel, la recherche permanente de la satisfaction du client conduisent les entreprises à intensifier les échanges d'informations, en volume et en fréquence. Le développement des logiciels intégrés de gestion s'explique alors par ces changements. Il s'agira donc d'expliquer la manière dont les PSL se mettent en relation avec les éditeurs de ces nouveaux logiciels qui arrivent sur le marché de la prestation logistique intégrée.

7.2. Le Supply Chain Management et le rôle de la « demand chain »

Le SCM consiste à optimiser la gestion des flux de matières et d'informations sur toute l'étendue de la chaîne logistique, c'est-à-dire depuis le premier fournisseur jusqu'au dernier client. Les flux de matières vont du producteur de matières premières jusqu'au client utilisateur final ; les flux d'informations associées remontent la chaîne d'approvisionnement dans le sens opposé.

Les objectifs proprement logistiques que cherchent à atteindre les acteurs d'une chaîne logistique, lorsqu'ils mettent en œuvre ce concept, sont :

- L'optimisation du taux d'utilisation des capacités de production et transport. Les produits ne sont fabriqués qu'en réponse à l'évolution de la demande réelle, l'activité de l'ensemble des entités – fournisseur, producteur, distributeur, etc. – qui concourent à la réalisation et à la mise à disposition des produits étant pilotée grâce à l'utilisation des informations générées aux points de vente.
- La réduction des coûts de stockage et d'entreposage à tous les niveaux de la chaîne logistique, permettant d'optimiser le rendement des capitaux employés.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- L'amélioration du service client, qui se traduit notamment par une réduction conséquente des délais de livraison, l'établissement de liens étroits entre les différents maillons de la chaîne logistique favorisant un échange d'informations rapide et fiable.

Si ces objectifs sont effectivement atteints, tous les acteurs de la chaîne logistique peuvent espérer bénéficier d'une partie de la valeur ajoutée supplémentaire qui est créée, quitte à rechercher ensuite les modes de partage de ces gains supplémentaires.

Une condition indispensable pour qu'un projet de SCM réussisse est que les différents acteurs de la chaîne logistique partagent le plus rapidement possible des informations fiables sur, par exemple, l'état de la demande, les niveaux des stocks, les capacités de production et/ou de transport respectives. Les nouvelles technologies de l'information jouent ainsi un rôle crucial dans la mise en œuvre du SCM.

En ce qui concerne l'importance croissante du service client, sur de très nombreux marchés (produits électroniques, informatiques, etc.), la différence technologique perçue par les consommateurs entre les produits vendus par des entreprises concurrentes devient plus faible. La différenciation entre ces produits se fait alors principalement par le service client proposé grâce aux services annexes (service après vente, contrat de maintenance sur site, aide au financement, etc.) et à la rapidité et la fiabilité des délais de livraison.

On assiste aujourd'hui à une réduction continue des cycles de vie des produits. Par ailleurs, les clients et distributeurs industriels exigent de plus en plus fréquemment des livraisons en JIT et les consommateurs finaux ne veulent plus attendre les produits qu'ils achètent (ils sont plus facilement prêts à accepter un produit de substitution, au besoin en allant le chercher chez un concurrent). La rapidité et la fiabilité des délais de livraison des produits deviennent des facteurs importants de compétitivité.

On se réfère à la compétitivité au niveau de « chaîne logistique globale » par opposition aux « chaînes logistiques locales » telles que, par exemple, les magasins et ateliers successifs à l'intérieur d'une même usine. La chaîne logistique globale englobe tout un ensemble de chaînes logistiques locales. L'environnement de chaque entité est constitué par ses fournisseurs et ses clients. Le point de rencontre et de départ des chaînes locales est représenté par le client final. Les firmes qui réussissent à mettre l'accent sur la demande, c'est à dire sur l'optimisation de l'interaction avec le client final, ont des possibilités plus grandes d'optimiser la chaîne logistique globale.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Les précurseurs dans le domaine de la « *demand chain* » sont des sociétés comme Dell, Cisco ou Amazon, qui ont compris qu'un des plus grands défis auxquels les sociétés doivent faire face aujourd'hui est la volatilité toujours croissante de la demande. Dell, par exemple, a mis en place en 1998 une logistique proactive à l'échelle américaine. Elle garantit un service de livraison qui minimise les délais avec la prise de commande en temps réel sur le site Internet de l'entreprise. Le type de relation entre demande et offre chez Dell, qui reflète son modèle de production, est le *« Build to Order »*, où l'assemblage des produits n'a lieu que suite à l'expression d'une demande existante (Hirsh, 2002).

Les organisations industrielles visent une plus grande agilité, afin d'être capables de répondre rapidement à des changements de volume ou de contenu de la demande. L'agilité, c'est à dire la capacité d'adapter la réponse de la *supply chain* à la demande, n'est pas nécessairement synonyme de production 'au plus juste'. Alors que la production au plus juste peut être un facteur d'agilité dans certaines circonstances, elle ne peut, à elle seule, permettre à une organisation industrielle de répondre plus rapidement à une demande venant directement du client.

Ainsi, les nouvelles règles du jeu (un marché global, des cycles courts, des produits sur mesure et une demande volatile) poussent les firmes à se lancer tour à tour dans des systèmes de planification intégrés et des projets de commerce électronique qui doivent leur permettre de transformer leur chaîne logistique en *demand chain*.

La logistique étant une activité de pilotage des flux de matières, elle repose sur l'exploitation de bases de données traitées par des systèmes d'information. La volonté de réaliser un pilotage sur la chaîne logistique globale nécessite le développement d'outils informatiques permettant d'améliorer la vitesse de traitement des informations, la fréquence avec laquelle elles peuvent être intégrées ainsi que leur cohérence et leur fiabilité. Ce sont maintenant les progiciels intégrés qui s'affirment comme les pilotes des flux des chaînes logistiques.

La mise en réseau des entreprises de la même chaîne pour le partage des informations en temps réel n'a pas comme seul objectif celui d'optimiser la réactivité et la flexibilité de la chaîne aux attentes de la demande. Certes, la réduction des délais, la possibilité de réviser les prévisions des ventes et les plans de production et de distribution sont des effets non négligeables engendrés par le développement de ces progiciels intégrés.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Cependant, un avantage important, lié à la sphère interorganisationnelle, mérite d'être souligné. Lors de la rédaction du cahier des charges du projet de mise en place du système informatique liant entre eux les acteurs d'une *supply chain*, il faut s'accorder sur les informations à partager, sur les procédures de communication et sur les droits de modification des informations communiquées. On pourrait ainsi interpréter la démarche d'adoption d'un tel système comme une manière de réduire la conflictualité de la chaîne, en augmentant la coordination des acteurs à travers la définition préalable des domaines de communication.

7.2.1. Les six familles de logiciels du Supply Chain Management

Le concept de progiciel intégré part d'un constat relativement simple selon lequel 'le tout est supérieur à la somme des parties'. En d'autres termes, l'apport d'un progiciel intégré est toujours bien supérieur à la somme des apports de chacun des modules qui le composent. 'Pour être intégré, un progiciel de gestion doit émaner d'un concepteur unique ; garantir à l'utilisateur l'unicité de l'information, assurée par la disponibilité de l'intégralité de la structure de la base de données à partir de chacun des modules, même pris individuellement ; reposer sur une mise à jour en temps réel des informations modifiées dans tous les modules affectés ; fournir des pistes d'audit basées sur la garantie d'une totale traçabilité des opérations de gestion ; couvrir soit une fonction de gestion, soit la totalité du système d'information de l'entreprise'(Arcis, 1999).

Il découle d'une telle description que le progiciel intégré relève de l'horizontalité, là où l'application traditionnelle relève de la verticalité (une fonction à la fois). Le marché des progiciels du *Supply Chain Management* (SCM) comporte six familles[80] : les ERP (*Enterprise Resource Planning*), les APS (*Advanced Planning & Scheduling ou Advanced Planning System*), les SCE (*Supply Chain Execution*), les MES

[80]Ce paragraphe a été écrit à partir de plusieurs sources: a) Evangelista, P. (2002), Information and Communication Technologies : a key factor in freight transport and logistics, in Ferrara, G. & Morvillo, A. eds, Training in the logistics and freight transport industry, Ashgate, London, pp. 181; b) Eye for Transport, (2001), Technology Utilization and Collaboration within the Transport Industry, EFT ed.; c) Arcis, L. (1999), L'impact des ERP sur la chaîne logistique, Logistique et Management, Vol. 7 (1), pp. 9-24; d) Carbone, V. (2002) Les prestataires logistiques en Europe: perspectives stratégiques et financières, Paris, Eurostaf-Les Echos, pp. 434 ; e) Edwards, P., Peters, M., Sharman, G. (2001), The effectiveness of information systems in supporting the extended supply chain, Journal of Business Logistics, Vol. 22 no. 1, pp.1-27; f) Fiore, C., Supply chain en action – stratégie, logistique, service clients, Editions Village Mondial, Paris/Pearson Education France, 2001, p. 222

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

(*Manufacturing Execution System*), le CRM (*Customer Relationship Management*) et les progiciels dédiés.

Les ERP sont des progiciels intégrés qui gèrent les fonctions transactionnelles à l'intérieur de l'entreprise. Ils possèdent pour la plupart des fonctions de planification, généralement basées sur des concepts MRP (*Material Requirement Planning*), et parfois DRP (*Distribution Requirement Planning*). Cependant, il y a une tendance de la part des éditeurs de logiciels ERP à intégrer des fonctionnalités SCM : les différentes sections de la planification amont ou aval (MRP, DRP) sont remplacées par des solutions intégrées et fonctionnant en simultané.

De tous les types de progiciels intégrés existant aujourd'hui sur le marché, l'ERP est sans aucun doute celui qui est le plus avancé dans la recherche d'une entreprise intégralement ou idéalement informatisée. L'ERP a été créé à la fin des années 70 chez SAP, éditeur allemand de progiciels intégrés, afin de donner à la direction générale d'une entreprise une vision instantanée de l'ensemble des opérations financières réalisées. L'ERP est composé d'un ensemble de modules applicatifs - généralement du même éditeur - et travaillant sur une base de données unique, au sens logique du terme (même si celle-ci est géographiquement distribuée sur un réseau). Fonctionnellement, ces modules couvrent la gestion comptable et financière ; le contrôle de gestion ; la gestion de production (de type MRP) ; la gestion des achats et des stocks, la gestion commerciale ; la logistique de distribution (de type DRP) ; les ressources humaines ; la gestion de projet.

En ce sens, SAP et ses concurrents (Oracle, Baan, JDE et Peoplesoft) ont développé des logiciels intégrés, placés auprès des directions générales, qui offrent la saisie unique de l'information et sa diffusion simultanée à l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Les ERP font donc office de courroie de transmission des informations entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique. Cela permet de faire remonter rapidement les informations depuis l'opérationnel vers la programmation et la planification, donc de réactualiser le suivi et la conduite des stratégies.

Afin d'introduire le temps réel dans la planification, les entreprises font aujourd'hui appel aux *Advanced Planning & Scheduling*. Ils permettent de relier directement et en temps réel l'opérationnel à la planification. La famille des APS comporte des produits dont la mission essentielle est la planification de la chaîne logistique. Ils abandonnent

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

pour cela la structure itérative du MRP pour laisser place à des planifications plus globales.

Il s'agit de connecter les bases de données des simulateurs de planification et de programmation directement sur les SCE (systèmes de gestion des tâches opérationnelles), via plusieurs technologies, telles que la radiofréquence pour la gestion des entrepôts, le satellite pour la gestion des transports (GPS), Internet pour la gestion des commandes clients.

Ce sont les éditeurs d'APS qui ont vulgarisé les concepts du SCM, en critiquant le manque de réactivité des ERP. De fait, après plusieurs années de guerre commerciale entre les deux types d'éditeurs, il faut distinguer deux groupes à l'intérieur de cette famille : d'une part les APS qui ont été rachetés par les éditeurs de systèmes ERP, d'autre part les indépendants.

Le deuxième groupe, celui des APS indépendants, comprend essentiellement des acteurs américains, dont les deux leaders sont I2 Technologies et Manugistics. Tous possèdent des accords avec des éditeurs d'ERP. Les principaux éditeurs d'ERP possèdent maintenant pour la plupart des modules APS, qui couvrent cette fonction de planification avec des orientations parfois diverses.

Dans un premier temps, l'informatisation de la gestion a privilégié les domaines les plus stratégiques, comme la planification, plutôt que l'opérationnel. Les choses sont différentes aujourd'hui : les experts du marché des logiciels de SCM mettent désormais davantage l'accent sur la gestion de l'exécution des tâches. Ainsi, c'est surtout du côté des progiciels de SCE que l'on trouve des idées novatrices. La famille SCE (*Supply Chain Execution*) a pour vocation de rationaliser la totalité du cycle de traitement des commandes (de l'entrée à la facturation). Pour ce faire, ces progiciels fédèrent trois grandes fonctions concernant la gestion avancée des commandes (AOM pour *Advanced Order Management*), l'entreposage (WMS pour *Warehouse Management Systems*), et le transport (TMS pour *Transport Management Systems*).

Pour traiter les commandes, les progiciels de SCE vont devoir s'assurer de la présence des stocks au moment voulu et donc déclencher des réapprovisionnements en fonction des besoins. Ils contribuent donc à optimiser les niveaux de stocks. Enfin, ils sont fondés sur la communication en temps réel (saisie des commandes via Internet, radiofréquence, suivi des véhicules par satellite, etc.).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Les outils de SCE ouvrent de nouvelles possibilités au *Supply Chain Management*. Leur développement est porté par des facteurs structurels : l'attention au service client, désormais devenue prioritaire, favorise le développement d'outils de *traçabilité* ; le gisement d'économies sur les coûts logistiques opérationnels est loin d'avoir été exploité ; une rapidité de réponse aux besoins du marché. Cette rapidité de réponse est liée au fait que les opérationnels, normalement exclus du processus décisionnel, devient co-décideurs en utilisant les progiciels de SCE, qui s'adressent essentiellement à la grande distribution et à ses fournisseurs, ainsi qu'aux prestataires logistiques.

Leur principale limite, en plus de leur périmètre fonctionnel restreint, est de ne compter que sur les stocks pour répondre à la demande. Ils vont donc devoir jouer sur les paramètres de calcul des niveaux de stocks et des seuils de réapprovisionnement pour faire face aux incertitudes de l'amont. Il est possible de palier cette difficulté en complétant les modules de SCE par des outils d'anticipation (prévisions de ventes ou planification) pour ajuster les paramètres en fonction de la réalité des capacités amont et non plus en fonction de délais et de contraintes théoriques.

Parmi les éditeurs de solutions de SCE, on retrouve ceux qui viennent essentiellement du WMS (3i, Acteos, EXE Technologies, Mc Hugh Software) et d'autres qui sont plus marqués à l'origine par le transport (Descartes, Freelog, DDS logistics) (Polge, 2003).

'Le marché ne se restreint plus à trois/quatre acteurs. De nombreux éditeurs se portent très bien avec leur taux de croissance de plus de 35%. […] 50% du marché du SCE est détenu par de petits acteurs' a déclaré le responsable marketing chez SAP France, lors de la table ronde « Progiciel de planification : Nous sommes prêts et vous ? », en Septembre 2003 (Stratégie Logistique, 2003).

La dernière étape de l'offre de progiciels de gestion intégrée consiste à connecter la gestion des clients du point de vue du marketing avec les bases de données des entreprises (APS ou ERP). Le *Customer Relationship Management* comporte deux objectifs : élaborer une base de données commune au service marketing, au service commercial, au service après vente (SAV) et à la logistique (traitement des commandes et livraisons) ; mettre en place un pilotage commun et cohérent entre la gestion des clients et le développement des produits de manière à fortement améliorer le service client (Fiore, 2001).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Le CRM complète l'offre de progiciels de gestion intégrée en connectant la gestion des clients avec la totalité de l'organisation d'une entreprise.

Coincés entre deux géants économiques que sont les éditeurs d'ERP et les constructeurs d'automates, les éditeurs de MES sont obligés de spécialiser leur offre sur des secteurs d'activités particuliers. En effet, ces systèmes sont chargés de traiter les informations en temps réel sur l'exécution des ordres de fabrication.

Puisqu'ils s'intéressent à la fois aux matières premières, aux équipements, au personnel, aux documents et à l'environnement, les points de double emploi sont fréquents avec la planification court terme (l'ordonnancement) et la gestion de la qualité de la production, d'une part, la supervision des automates de production, d'autre part. De fait, les principaux acteurs de ce secteur, tel Aspentech ou Wonderware, interviennent de manière très active dans le champ de l'automatisation (Stratégie Logistique, 2003).

Les progiciels dédiés ne représentent pas en fait une vraie famille de progiciels. Il s'agit plutôt d'un conglomérat de solutions qui n'ont pas encore trouvé leur place sur le marché. Beaucoup d'entre eux, notamment ceux qui s'intéressent à l'entreposage, évoluent progressivement vers le SCE sous peine d'être sortis du marché. D'autres ont le profil idéal pour servir de matière première aux ERP et aux APS, tels les outils de prévision des ventes.

En résumé, on présente un tableau avec les caractéristiques fonctionnelles distinctives de chaque famille de progiciels, ainsi que leurs points de force et leurs points de faiblesse.

Tableau 7: Le marché des progiciels du SCM : les six familles

Famille	**Fonction**	**Avantages**	**Inconvénients**
Enterprise Resource Planning	Gestion des fonctions transactionnelles au sein de l'entreprise Gestion des achats, de la production assistée par ordinateur, des stocks, des transports, de l'administration et des ventes	Optimisation des flux financiers Amélioration des processus internes	Existence d'un certain cloisonnement Manque de réactivité à la demande et lorsque des problèmes se posent Fonctionnalité peu développée pour la production Nécessité de mettre en œuvre des outils liés
Advanced Planning & Scheduling	Planification de la chaîne logistique, que ce soit pour la production, la distribution,	Vue d'ensemble de la chaîne logistique	Planification globale, pas de détail par fonction spécifique

	les transports, ou les prévisions		interne
Supply Chain Execution	Rationalisation de la totalité du cycle de traitement des commandes, de l'entrée des ordres à la facturation Optimisation des niveaux des stocks Automatisation de certaines fonctions (déclenchement automatique des réapprovisionnements, réservation des capacités de transport…)	Communication en temps réel, grâce à la saisie des commandes via Internet, l'utilisation des radiofréquences, le suivi des véhicules par satellite Réponse rapide en adéquation à la demande des clients Possibilité de personnaliser la réponse en fonction de la demande et du profil des clients	Périmètre restreint (stockage, transport et ventes) Ne s'appuie que sur les stocks pour répondre à la demande (obligation de jouer sur des paramètres de calcul des niveaux des stocks et des services de réapprovisionnements pour pallier les incertitudes amont)
Manufacturing Execution System	Traitement des informations en temps réel sur l'exécution des ordres de fabrication Suivi précis des entités intervenant dans la production (matières, équipements, personnel, documents)	Bonne adéquation entre la demande du client et l'offre apportée Bonne adéquation, en temps réel, des informations entre ce qui relève de l'automatisme et de la planification de production Possibilité d'amélioration des processus de fabrication et d'optimisation de l'utilisation des ressources	Périmètre restreint Nombreux points de double emploi avec la planification à court terme, la gestion de la qualité de production et la supervision des automates de production
Customer Relationship Management	Connexion de la gestion des clients du point de vue marketing avec les bases de données des entreprises (APS ou ERP)	Optimisation du pilotage des flux Visibilité des besoins des clients Possibilité de développer des rapports de productivité (gestion du temps, des contacts clients, etc.)	Périmètre restreint
Logiciels dédiés	Fonctions différentes selon le but de la mise en place d'un outil informatisé personnalisé	Spécificité élevée Possibilité d'être intégrés dans une des familles de logiciels nommées	Ils n'offrent pas des solutions complètes ou intégrées

On retiendra que les systèmes de planification des ressources globales et des systèmes de planification et de gestion de la production et des autres activités opérationnelles sont essentiels pour les entreprises qui visent à améliorer leur performance logistique, et que la connectivité avec d'autres systèmes d'information, internes et externes, est également primordiale.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Confrontés à la complexité croissante du management logistique, en termes de performance comme de coûts, les entreprises industrielles et, dans une certaine mesure, les distributeurs sont de plus en plus enclins à sous-traiter cette activité. Cette démarche offre de larges opportunités pour les PSL, à condition qu'ils soient en mesure de répondre aux attentes de leurs clients concernant la performance et les coûts. On verra dans le paragraphe suivant comment les PSL peuvent profiter de cette demande croissante de prestations à fort contenu informationnel.

7.2.2. Le SCM et les PSL: opportunités et menaces

La demande croissante de la part des industriels et des acteurs de la grande distribution de solutions intégrées pour la gestion de leurs chaînes, par le biais de logiciels intégrés, a un impact considérable sur les PSL. La plupart d'entre eux attachent désormais une importance élevée aux technologies de l'information dans leur activité. Ceci est valable à deux niveaux : au niveau de l'offre de solutions basées sur les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) et au niveau des modes de gestion de leur propre fonctionnement (contrôle des moyens de transport par communication satellitaire, intégration des systèmes de planification interne avec les systèmes des clients, etc.).

Ainsi, les NTIC ont affecté à la fois l'offre et le modèle de gestion des PSL. Autrement dit, les effets pour les PSL du développement des NTIC, sous forme de gestion intégrée des chaînes, peuvent être analysés en termes de nouveaux services et nouveaux acteurs.

En ce qui concerne les nouveaux services, il faut rappeler que, même si les entreprises de transport utilisent des systèmes de télécommunication depuis longtemps, le secteur ne peut pas être considéré comme un leader dans le domaine des innovations technologiques (Tilanus, 1997). Cependant, pendant les dix dernières années les PSL ont fait des progrès énormes dans l'offre de nouveaux services à fort contenu NTIC, liés, d'une part au développement de l'approche SCM et, d'autre part, au développement de l'e-commerce (cf. § suivant) et à la vulgarisation d'Internet.

Ces nouveaux services, centrés sur les informations et leur traitement pour l'intégration de la chaîne des clients, ont entraîné la prise de conscience, de la part des PSL, de l'existence d'un nouveau rôle et d'une nouvelle fonction à assurer : l'intégration

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

de la chaîne à travers la maîtrise de l'information[81]. La nécessité d'élever la performance globale de la chaîne rend nécessaire l'intégration de la gestion des informations.

A ce moment, la question se pose pour les PSL d'assumer ou pas les responsabilités managériales d'un gestionnaire de chaîne logistique. La réponse parfois nécessite de chercher des compétences complémentaires pour assurer à la fois la maîtrise des flux physiques et informationnels.

Il s'agit du deuxième effet du développement des NTIC pour les PSL : les nouveaux acteurs qui entrent dans le marché de la prestation logistique, pour lesquels la maîtrise des flux informationnels est mise en avant par rapport à celle des flux physiques. On y retrouve, parmi les autres, les éditeurs des logiciels intégrés de SCM.

Pour faire face à cette nouvelle concurrence, les PSL traditionnels, forts d'une connaissance approfondie du métier de logisticien, sont poussés à créer des alliances avec certains potentiels nouveaux entrants sur le marché ou avec des éditeurs de logiciels déjà présents, afin de renforcer leurs compétences en gestion des flux d'information.

Le rôle de gestionnaire et de pilote de la chaîne d'un client a été défini de 4PL, en opposition aux 3PL. Un 4PL est un intégrateur de la chaîne qui assemble et gère les ressources et les compétences multiples, sa propre technologie avec celle de prestataires de services complémentaires, afin d'offrir une solution globale pour la chaîne entière. L'intégrateur de la chaîne consolide les services logistiques et d'autre nature, offerts par des prestataires spécialisés, nécessaires pour la conception, la planification, la coordination et le contrôle des réseaux de firmes composant une chaîne opérant au niveau mondial (Carbone & Leggate, 2003).

Cependant, la question se pose de comprendre si le 4PL identifie un nouveau type de prestataire ou s'il s'agit plutôt d'une évolution du métier de logisticien. Ce métier inclut de plus en plus des compétences en flux d'informations ; par contre, les compétences opérationnelles, quoique importantes, peuvent être sous-traitées à d'autres prestataires.

---

[81] Il y a une grande variété de métiers portant sur la maîtrise de l'information, qui opèrent par Internet. Plusieurs taxonomies ont été proposées dans la littérature en ce domaine. Une étude de Regan & Song (2001) avait identifié au moins cinq catégories différentes de '*infomediaries'* : Spot Freight Markets, Auction and Request for Quote (RFQ) Markets, Exchanges, Applications Service Providers (ASPs) and Purchasing Consolidation Markets.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Cette évolution exprime un changement du modèle de production de la prestation logistique. La composante conceptuelle, de création de l'architecture de l'ensemble des activités élémentaires, devient le noyau de la prestation, souvent dans les mains du prestataire leader, qui mobilise ensuite d'autres fournisseurs de services logistiques et de transport.

Un des aspects qui est souvent mis en avant pour montrer l'émergence de ce nouveau type de prestataire est celui de la composition de son actif : le 4PL serait reconnu par une part d'actif moins importante (*non asset based*) par rapport au 3PL (*asset-based*). Nous aborderons ce thème dans le § 9.2.4.

Dans la section suivante, l'e-commerce permettra de nouveau de débattre autour des nouvelles perspectives de marché pour les PSL à la suite du développement de cette nouvelle forme de distribution. Les menaces devront également être prises en compte afin d'évaluer l'impact d'un phénomène émergent sur le métier des PSL.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

7.3. L'essor d'une nouvelle forme de distribution : l'e-commerce

Le commerce électronique regroupe tous les échanges et toutes les transactions qu'une entreprise peut faire au travers d'un média électronique ou d'un réseau (AFCEE, 1999). Internet n'est donc qu'un support parmi d'autres du e-commerce avec, entre autres, l'EDI (échanges des données informatisées), le Minitel (en France) ou la télévision (pay-per-view). Cependant, c'est surtout Internet qui représente le vecteur le plus important pour le développement du e-commerce.

Sur un plan économique, le phénomène e-commerce s'accompagne du développement de nouveaux métiers[82] liés à Internet, tels que les générateurs de trafic (portails, fournisseurs d'accès) qui concentrent la plus grosse part de l'audience sur le web ; les facilitateurs (logiciels, services, fonds de capital risque) et les sites de commerce électronique, qui se subdivisent en différents domaines en fonction des acteurs impliqués et des produits et services vendus ou échangés.

Le marché mondial du commerce électronique est estimé entre 130 et 185 milliards de dollars. Le commerce B to B (Business to Business), qui recouvre le champ du commerce inter-entreprises, génère près de 80% du chiffre d'affaire du commerce électronique mondial. Le B to C (Business to Consumer) fait référence au commerce entre une entreprise et un particulier. Ce genre de commerce, qui représente un pourcentage réduit des échanges commerciaux sur Internet (environ 20%), couvre les segments suivants (Eurostaf, 2002):

- Le B to C stricto sensu : l'entreprise vend au consommateur final via un site Internet (site propre ou site intermédiaire plus généraliste) ;
- Le C to B (Consumer to Business) : regroupement de consommateurs qui créent un site d'achats groupés pour acheter en gros à moindre prix aux entreprises;

[82] Pour une analyse détaillée des métiers nouveaux liés à l'essor de l'e-commerce, on renvoie à l'étude réalisée par *Data Deliver* en 2001 : 'Réussir sa e-logistique', articulée autours de trois problématiques : les évolutions du marché, l'offre des prestataires et les modèles gagnants.

- Le C to C (Consumer to Consumer) : un site spécialisé (ex : le site de vente aux enchères e-Bay) agit comme intermédiaire des échanges entre personnes privées.

Les déboires de plusieurs sites de vente en ligne qui ont vu leurs pertes augmenter parallèlement à l'augmentation du chiffre d'affaires, montrent à l'évidence que le commerce électronique ne peut reposer seulement sur un site de « front office » même s'il est bien fait ; la fonction logistique est cruciale pour la réussite de cette nouvelle forme de distribution.

Dans la direction opposée, le commerce électronique a un impact sur les différents maillons de la chaîne logistique. Il peut améliorer les relations interentreprises (les places de marché électroniques rendent l'intégration des acheteurs et des vendeurs plus simple et efficace) ; il favorise la substitution des processus séquentiels « one to one » par des échanges transactionnels et collaboratifs entre les acteurs de la *supply chain* (partage d'informations en temps réel, à forte valeur ajoutée) ; il nécessite une réorganisation des processus de back-office (prévisions, traitement des commandes clients, planification et gestion des relations fournisseurs).

Ce dernier point reste le déterminant de la satisfaction du client et de la profitabilité. Très souvent le manque d'opérations de réorganisation du back office, entraînant des coûts exorbitants ou un service dégradé, est à l'origine des faillites retentissantes intervenues dans les sites de commerces électronique.

7.3.1. Le commerce électronique B2B: de l'EDI aux places de marché virtuelles

Les places de marché ne sont que la dernière étape d'un long cycle d'informatisation des communications inter-entreprises.

Phase 1 : l'EDI (Electronic Data Interchange)

L'EDI est un système destiné aux grands groupes qui permet de rationaliser les échanges avec leurs fournisseurs grâce à des procédures automatiques de réapprovisionnement des stocks, d'émission de factures, de bons de commandes, de bons de livraison et de nombreux autres documents. Dans la plupart des cas, une entreprise

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

développe ces technologies, coûteuses et lourdes, spécifiquement pour ses fournisseurs[83]. Ce sont donc des réseaux de communication électronique privés rarement compatibles entre eux malgré les efforts de normalisation du standard EDIFACT des Nations Unies (*Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport*).

Les fournisseurs sont généralement forcés d'adopter autant de systèmes EDI différents qu'ils ont de grands clients. Par exemple, la première chaîne de distribution britannique Tesco a eu beaucoup de mal voilà dix ans à faire adopter à ses 1 300 fournisseurs son propre système d'échange d'informations électronique. Aujourd'hui, 96% du volume de marchandises vendues dans ses enseignes passe par son réseau propriétaire, tandis que les autres distributeurs ont aussi développé leur propre système (www.tesco.com).

La grande distribution, l'industrie, les transports et la santé sont les principaux secteurs à avoir adopté des solutions d'EDI. En l'an 2001, selon le Ministère de l'Economie Américain, l'EDI représentait encore aux Etats Unis près de 3 000 milliards de dollars de transactions réalisées par plus de 250 000 entreprises – dont 75% par seulement trois grands groupes : General Electric, Harbinger et Sterling Commerce (Data Deliver, 2001).

Certes, l'EDI est une solution de longue durée, car de nombreuses stations EDI sont interfacées avec le système de réapprovisionnement automatique des ERP.

Phase 2 : Les sites web marchands

La seconde phase du commerce électronique B to B s'est propagée rapidement grâce à l'arrivée du World Wide Web et au développement des sites Internet de commerce électronique. Sur les sites de vente en ligne, il n'y a qu'un seul vendeur et plusieurs acheteurs. Pour la plupart, Internet est utilisé comme un nouveau canal de distribution parmi d'autres afin de toucher une plus large clientèle à des coûts moindres.

Pourtant, certains acteurs comme Cisco et Dell ont délaissé leur système de distribution traditionnel pour tout miser sur leur site web. Le modèle « build to order » de Dell, fondé exclusivement sur Internet, lui permet d'être 10% à 15% moins cher que ses

[83] Cependant, la forme de EDI qui s'appuie sur Internet, est en train de se répandre de plus en plus, surtout parmi les PMEs qui ne peuvent que rarement se doter des moyens nécessaires pour le développement de systèmes propriétaires. Ici on se réfère à l'EDI dans sa forme originaire, spécifique pour chaque organisation.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

principaux concurrents. Son but est d'instaurer un rapport direct avec les consommateurs en supprimant les intermédiaires (Hirsh, 2002).

Cisco, le leader mondial en équipements réseaux, fonctionne selon le schéma d'une entreprise élargie : prise de commande sur le web, transmission aux sous-traitants via Internet, suivi en temps réel de la fabrication, tracking et tracing des livraisons, support technique via un site web dédié. Sur la trentaine d'usines qui travaillent pour Cisco, seulement deux lui appartiennent. Grâce à la démarche '*supply chain internet'*, qu'il a mise en place avec ses sous-traitants, Cisco livre les produits achetés sur son site web directement à ses clients sans qu'ils transitent par ses entrepôts tout en gardant une visibilité totale sur la prestation de ses fournisseurs. Cisco estime que ce modèle Internet lui permet d'économiser au minimum 500 millions de dollars sur ses 12 milliards de chiffre d'affaires annuel (www.cisco.com).

Phase 3 : Les places de marché et le commerce collaboratif

Les nouveaux *business models* B to B qui apparaissent avec le développement des places de marché virtuelles se différencient intégralement de ceux évoqués précédemment.

Une place de marché est un site Internet sur lequel se rencontrent virtuellement plusieurs fournisseurs et plusieurs clients pour y conclure des transactions. Le principe de surveillance de ces marchés virtuels est le même que celui des marchés 'classiques' : foires agricoles, marchés de matières, marchés financiers, etc. Comme dans les marchés régulés classiques, les transactions effectuées sur une place de marché se déroulent sous la surveillance d'une autorité de marché, qui, comme un commissaire priseur, organise les transactions, sélectionne éventuellement les vendeurs et prélève des droits sur les transactions (Data Deliver, 2001).

Contrairement à certains marchés localisés physiquement, la place de marché est virtuelle, localisée par son adresse Internet ; à aucun moment les clients et fournisseurs de la place ne se rencontrent physiquement. Au sens strict, une place de marché doit mettre en relation plusieurs acheteurs et plusieurs vendeurs. Si l'une ou l'autre de ces conditions n'est pas respectée, il ne s'agit pas véritablement d'une place de marché. On parlera de plates-formes électroniques d'achats pour désigner les infrastructures informatiques qui permettent à une entreprise de centraliser ses transactions avec les fournisseurs. Si une

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

entreprise se met en relation avec plusieurs de ses clients par voie électronique, il s'agit alors d'une plate-forme électronique de vente et non d'une place de marché.

Il est possible de classer les places de marché en deux catégories : les horizontales et les verticales. Les places de marché horizontales sont ciblées sur un type particulier de produit ou de service, mais le déclinent dans tous les secteurs d'activité. Ces biens ou services sont généralement très standardisés : matériel et fourniture de bureau, voyages, réservations d'hôtel, etc. Ne nécessitant pas de fortes compétences de métier, les places de marché horizontales sont plus faciles à mettre en place par rapport aux verticales.

Les places de marché verticales rassemblent des acteurs d'un même métier. Elles ont pour fonction de proposer toutes les informations et toutes les transactions nécessaires à une *supply chain* spécifique (automobile, pharmaceutique, chimique, etc.), telles que : la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la collaboration avec les fournisseurs au stade de l'élaboration des produits comme à celui de la gestion des promotions, le *sourcing* des produits (Soleyret, 2002). Environ 20 000 places de marché verticales avaient été recensées en 2003 (http://www.amrresearch.com/).

Pourtant, le même cabinet américain AMR Research Analyst fait remarquer qu'il suffirait d'une ou deux places de marché verticales par secteur. Beaucoup d'acteurs risquent de disparaître dans les prochaines années faute d'avoir réussi à créer suffisamment de trafic pour rentabiliser leurs plates-formes d'échange.

Une autre tendance qui apparaît est le rapprochement entre des places de marché verticales et horizontales. Par exemple, les projets B to B dans l'industrie chimique, la métallurgie ou l'édition sont souvent spécifiques à un sous-segment ou à une zone géographique. Afin d'atteindre un niveau critique de transactions, ils acceptent de se rapprocher de leurs concurrents (Manetti, 2002).

Même si les sites marchands B to C ne sont pas négligés, la priorité dans le secteur de la grande distribution et des produits de grande consommation (PGC) est plutôt de bâtir sur Internet un service complet B to B permettant d'optimiser la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Une place de marché doit permettre aux entreprises adhérentes de gérer leurs achats et leurs ventes directement en ligne mais aussi d'intégrer totalement leur *supply chain* avec celles des fournisseurs et de simplifier les interfaces. L'optimisation de la chaîne de valeur se traduit par des économies considérables.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Ainsi, l'accroissement de l'efficacité de la *supply chain* peut être atteint via les places de marché. L'exemple de la division éclairage de General Electric est convaincant : sa solution de e-procurement lui a permis de diminuer de 70% les coûts de traitement d'une commande et d'économiser 20% sur le poste achats (www.ge.com).

Les acteurs de la distribution ont rapidement tiré un enseignement de ce type d'initiative : la première alliance d'envergure s'appelle « GlobalNetXchange » et rassemble Carrefour, numéro deux mondial de la distribution, l'Américain Sears et Oracle, en tant que partenaire technique. Un appel d'offres qui jadis s'étalait sur trois mois est désormais traité en moins d'une semaine. Même si les fondateurs restent majoritaires dans le capital de la structure, de nombreux groupes ont déjà rejoint le projet GNX : Metro, Sainsbury's, Kroger, etc. (Eurostaf, 2002).

La deuxième grande alliance internationale, « World Wide Retail Exchange », réunit à l'origine 17 distributeurs pour élaborer l'une des plus grosses places de marché mondiales, les membres totalisant 340 milliards d'euros d'échanges. Aujourd'hui, plus d'une quarantaine d'acteurs ont rallié la plate-forme : Ahold, Albertson's, Casino, Auchan, Cora, C&A, Dixons, Safeway, K-Mart, Toysrus, etc (Leroy, 2003).

La solution technique a été mise au point par IBM, i2 et Ariba. Ses fondateurs insistent sur le fait que WWRE ne constitue pas une super-centrale d'achats mais vise plutôt à faciliter et simplifier les relations commerciales des distributeurs adhérents avec les fournisseurs. Toutes les transactions commerciales – appels d'offres, demandes de devis, facturation, bons de commandes, avis d'expédition, bons de livraison – sont facturées aux distributeurs comme aux fournisseurs.

L'ambition est de relier à terme les différentes places de marché de la distribution avec celles de l'industrie des produits de grande consommation. Associés à SAP, Nestlé, Danone et Henkel ont lancé « CPGmarket.com », un carrefour virtuel dédié aux PGC pour contrer la place de marché américaine Transora qui compte une cinquantaine d'industriels comme Coca-Cola, Procter & Gamble ou Colgate et qui s'est rapprochée de GNX via une joint-venture du nom de Méga Hub. Les transactions via CPG-Market.com ont porté sur 1 650 milliards d'euros en 2002 (Leroy, 2003).

Toutes ces places travaillent ensemble au sein de la structure « Global Commerce Initiative » afin de définir un standard commun destiné à faire communiquer ces différents projets.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

En ce qui concerne les effets sur la logistique, les places de marché offrent un support aux nouvelles techniques d'approvisionnement, notamment au niveau de l'infrastructure (hébergement des logiciels, des bases de données). Elles sont utilisées comme des *hubs* (points centraux de regroupement) qui regroupent les différents logiciels destinés à la gestion de la *supply chain*. Même si la place de marché ne permet pas de résoudre tous les problèmes liés à la gestion en flux tendus, elle apporte un certain nombre d'avantages, notamment en impliquant un plus grand nombre d'entreprises, en réalisant des économies sur les infrastructures matérielles et logicielles et en améliorant encore l'efficacité des processus de commande et de réapprovisionnement. Les places de marché permettent de résoudre certains problèmes liés aux ruptures des stocks en intégrant les différents concepts d'approvisionnement les uns aux autres.

Les places de marché nécessitent un ou plusieurs PSL afin de gérer l'ensemble des flux physiques engendrés via le système informatique mis en place. Nous avons remarqué deux effets principaux du développement des places de marché sur l'activité des PSL. D'une part, le développement de places de marché sectorielles (chimique, automobile) entraîne une spécialisation des PSL par secteur. Ainsi, Stinnes donne ses prestations dans le cadre d'Elemica, la première place de marché dans la chimie (voir Annexes). Dans la plupart des cas, il s'agit de grands PSL, capables d'offrir à la fois la compétence logistique spécialisée et la couverture géographique nécessaire pour satisfaire tous les associés de la place de marché, cette dernière pouvant dans certains cas inclure des industriels de plusieurs continents.

D'autre part, le e-commerce favorise le rôle d'intermédiaire, de catalyseur des échanges, de certains PSL. La réalisation de la prestation, se fonde sur l'interaction avec d'autres prestataires, certains adhérant de façon prioritaire à la plate-forme, d'autres appelés à collaborer en sous-traitance lors de volumes d'activités exceptionnels. Ces PSL assurent les approvisionnements et les livraisons en provenance et en destination de zones moins bien desservies par les PSL associés à la plate-forme.

Dans les deux cas, l'effet principal est la mise en réseau des PSL pour la production de la prestation. La chaîne des clients se croise alors avec la chaîne des PSL impliqués. Dans la section suivante nous préciserons les caractéristiques du commerce électronique B to C et son développement en Europe, afin de saisir les menaces et les opportunités pour les PSL engendrées par ce nouveau segment du marché.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

7.3.2. Le commerce électronique B to C : des contraintes logistiques fortes

Selon GartnerG2, une firme américaine de recherche spécialisée, en 2002 les ventes au consommateur final par Internet se sont élevées à 38 milliards de dollars, contre 25 milliards en 2001 (www.ap-informatique.com). Cette progression serait due d'abord à l'Europe, où le montant des achats est passé d'environ 9 milliards à 16 milliards, soit un bond de 75%.

En 2001, deux tiers des achats réalisés en Europe sur Internet l'ont été en Allemagne et en Grande Bretagne. La Scandinavie, la Suisse et les Pays-Bas suivaient avec des parts dans les échanges B to C européens de respectivement : 11%, 5% et 4%. La France l'Italie et l'Espagne représentaient chacune moins de 3% du chiffre total européen (Forrester Research, 2002). Cependant, la progression du marché est très rapide : en France, en 2003, un tiers des internautes effectue des achats en ligne ; il y a trois ans, le temps passé entre la première connexion d'un internaute et son premier achat était de deux ans, tandis qu'en 2003 ce temps s'est réduit à 6 mois et la hausse des achats en ligne est de l'ordre de 70% par rapport à 2002 (Manzella, 2003).

Les produits les plus vendus en ligne sont les voyages (presque la moitié des ventes en France, 40% aux Etats-Unis), le matériel et les logiciels informatiques, les produits culturels à faible encombrement physique (CD, livres). Néanmoins, même les produits les plus vendus représentent encore un pourcentage relativement faible du commerce traditionnel.

En général, le décollage du e-commerce est, de manière récurrente, annoncé pour demain. Mais on ne le voit pas poindre dans les statistiques contrôlées dont on dispose, essentiellement celles publiées par le Département du Commerce US. Il est en effet difficile d'accorder crédit entier aux chiffres publiés par les grandes sociétés de conseil (Forrester, Jupiter, etc.) dont les sources et méthodes ne sont pas explicitées et qui se trouvent par ailleurs être directement intéressées au développement du e-commerce (Rallet, 2003).

Dans le cas de la distribution B to C, il est important de distinguer les produits afin d'analyser au mieux l'impact de ce phénomène sur la logistique. En ce qui concerne les voyages, les billets pour les événements culturels et les services en général, on assiste à une participation accrue du consommateur final dans le perfectionnement de la prestation et à une dématérialisation poussée de la transaction. Par exemple, lors de l'achat d'un

billet d'un vol charter en ligne, le titre de voyage est de plus en plus substitué par un numéro de commande à noter et à présenter lors du départ à un guichet dédié du tour opérateur à l'aéroport. C'est le consommateur qui se charge de récupérer le produit acheté sans aucun reçu matériel.

Dans le cas des produits tangibles, plusieurs caractéristiques ont un impact plus direct sur le système logistique. Par exemple, la fabrication à la commande joue un rôle important. La prise de possession du produit par le client n'est pas instantanée et il est possible de mettre à profit le délai de préparation de la commande et d'acheminement du produit pour l'adapter aux besoins individuels de chaque client. Les infrastructures logistiques sont alors sollicitées pour remplir une mission de différentiation retardée (*co-packing* et *co-manufacturing*). Leur caractère 'industriel' s'accentue ainsi. Les canaux logistiques se multiplient pour préparer les commandes et acheminer les produits.

L'acheminement des produits concerne un client qui est 'universel'. Il peut commander de n'importe quel pays. Quelle que soit la nature de l'offre, elle conduit à un fonctionnement des infrastructures logistiques sur une plage horaire plus large. Enfin, le destinataire est un consommateur final. Par rapport à ces caractéristiques, les contraintes logistiques se traduisent donc par des coûts de stockage et de transport très élevés et des besoins de traçabilité importants (Srey, 2003).

En amont de la chaîne de distribution des produits de large consommation, les entreprises qui ont développé une offre E-commerce peuvent soit livrer à partir des stocks de leurs magasins traditionnels, soit créer une entité spécialisée dans le traitement des commandes en ligne et développer une logistique séparée. Le cybermarché britannique « Tesco.com », qui continue d'être l'un des rares acteurs rentables du secteur, fonde son succès sur son mode opératoire ; le *picking* en magasin. Au lieu d'utiliser un entrepôt central pour gérer les commandes Internet, Tesco relaie les commandes en ligne dans ses magasins locaux qui se chargent de prélever dans les rayons les produits nécessaires pour les livrer en moins de 24 heures. Ce mode de fonctionnement, principalement utilisé dans la distribution alimentaire, est considéré comme moins coûteux puisqu'il permet de s'affranchir de la création d'entrepôts (et de plates-formes) de stockage/livraison dédiés au canal de distribution Internet. (Data Deliver, 2001).

Ce mode de fonctionnement suppose que Internet est à la fois un outil de vente en ligne et de développement des ventes dans les magasins. Il y a donc une réelle

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

complémentarité entre les deux concepts au lieu d'une opposition. Un site marchand qui veut valoriser le développement des ventes indirectes qu'il génère a tout intérêt à établir des partenariats avec les réseaux de magasins physiques.

En aval de la chaîne, se pose naturellement la question de la distribution terminale (last mile ou dernier kilomètre). Trois principaux schémas « alternatifs » à la livraison à domicile se développent pour répondre à ces contraintes de distribution (Taylor Nelson Sofres, 2002):

• la livraison dans des points relais. Les « points dépôts » sont déjà très utilisés par les vépécistes et par les commerçants indépendants. Les endroits qui accueillent ces points relais (stations services, commerces divers) peuvent aussi bénéficier de ce nouveau trafic ;

• la livraison sur le lieu de travail, qui est intéressante pour le transporteur dans la mesure ou il s'agit d'un « faux B to B » (les points de distribution finale sont moins nombreux) ;

• les réseaux de « boîtes à colis » situées à proximité du particulier. La mise en place de ce système coûte cher mais il est déjà développé en Suède par la Poste ou Streamline aux USA.

Il est évident que pour chacune des solutions proposées il est nécessaire d'adapter toute la stratégie de l'entreprise en repensant l'ensemble de la logistique. Les changements majeurs concernent la circulation des flux physiques, les outils de leur pilotage, les systèmes d'information et leurs outils d'aide à la décision. Quels sont les acteurs du marché disposant déjà d'atouts et de moyens adaptés aux nouvelles solutions? Quels sont les acteurs prêts à reconfigurer leur mode de gestion pour occuper ce marché ? Les PSL traditionnels s'intéressent-ils à ce créneau émergeant ?

7.3.3. Le e-commerce comme domaine prioritaire de diversification de l'activité des PSL?

L'un des grands défis du commerce électronique réside dans la transformation et l'adaptation du processus traditionnel de back-office. La transformation et l'adaptation de la logistique constituent un processus long et complexe, remettant en cause les relations

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

établies entre les partenaires, les modèles d'organisation stratégiques et opérationnels ainsi que la répartition des revenus entre les entreprises de la même *supply chain*. On comprend aisément que, comme le contexte, les besoins et le marché évoluent, les acteurs aussi sont amenés à changer ou, au moins, à revoir leur rôles et/ou attributions dans le cheminement de la chaîne logistique globale.

Parmi les acteurs concernés par le développement de l'e-commerce, les PSL sont, eux aussi, fortement influencés dans leurs stratégies par l'importance croissante de ce nouveau paradigme. Même si la livraison des produits achetés de façon virtuelle doit en tout cas se faire, les modes d'offre de la prestation et les modèles d'organisation subissent une influence de plus en plus grande, en réponse au paradigme transactionnel proposé par le e-commerce. Ainsi, selon Forrester Research, le marché de la logistique globale *on-line* atteindra en 2005 la valeur globale de 1 000 milliards de dollars (Eye for Transport, 2001).

On assiste également à l'émergence d'acteurs logistiques spécialisés. D'une part, on retrouve des «intégrateurs » tels que UPS, DHL ou Fedex qui investissent massivement pour acquérir des parts du marché de la distribution « virtuelle »; d'autre part, des sociétés telles que Bunny Home delivery, E-Liko, Proxidis en France ou White Arrow en Grande Bretagne, qui ont développé une offre d'acheminement spécialisée sur la livraison du « dernier kilomètre » (Taylor Nelson Sofres, 2002). Les postes nationales ont également une place significative sur ce créneau, grâce à l'atout de leurs réseaux de distribution. De plus, elles disposent, pour des raisons «historiques» évidentes, de réseaux de (points) dépôts extrêmement denses qu'aucun autre profil de prestataire ne peut égaler aujourd'hui.

Comme l'un des moteurs principaux du développement de l'e-commerce est le souci de traçabilité, de réactivité et d'accès à l'information, il est évident que les PSL qui fondent leurs stratégies sur les nouveaux moyens pour le suivi informatique des flux tout au long de la chaîne logistique de leurs clients ont un avantage considérable sur les autres, pour s'affirmer comme les acteurs clefs de la e-logistique (Frybourg, Bollo 2000).

Cependant, la possibilité de satisfaire toutes les nouvelles contraintes logistiques (couverture géographique, contrôle informatique des flux, nécessité d'une massification accrue, etc.) reste une chose difficile à atteindre pour la plupart des PSL, à moins de développer des collaborations, par le biais de partenariats, avec des prestataires

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

complémentaires. Ce qui pourrait représenter aussi le résultat d'une stratégie défensive de la part des PSL traditionnels face aux nouveaux acteurs de ce marché.

Un exemple de mise en réseau de plusieurs PSL dans le cadre d'une organisation fondée sur l'e-commerce vient de Château Online, leader européen de la vente de vin sur Internet (Aslog, 2003). Parmi ses actionnaires on retrouve des sociétés spécialisées dans les domaines liés à la vente en ligne, du contenu purement informatique (Innovacom, France Telecom) au développement de contenus pour le web (Net Partners, Arts Alliance), aux sociétés de financement (Dassault et Alain Tingaud Investissmeent). C'est au niveau opérationnel que plusieurs PSL entrent en jeu, afin de développer et mettre en place des circuits et des services logistiques adaptés aux ventes aux particuliers et aux entreprises (différences en termes de délai, emballage, problématique liée à l'absence du destinataire, etc.). Les acteurs majeurs concernés par cette activité sont : de multiples fournisseurs de vin et emballages français et étrangers ; les transporteurs amont spécialistes en vin (Bekart et Mory, par exemple) contraints par une réglementation de plus en plus exigeante ; le transporteur de colis Express (UPS) leader mondial, très bien implanté en Europe et la Poste Suisse ; le prestataire logistique d'entrepôt Easydis, qui accompagne le développement des activités réglementées et saisonnières ; les administrations douanières et fiscales, obligées de prendre en compte l'évolution engendrée par le commerce électronique. Il est évident qu'un effort conjoint est à faire de la part de ces acteurs afin de trouver un équilibre des flux d'information et des flux physiques, dans le cadre d'un type d'organisation différente de celui d'une entreprise classique.

La diversification vers ce domaine d'activité émergente semble concerner les différents types de prestataires européens. Il reste à savoir dans quel créneau les PSL se diversifient et s'ils entament la voie de la diversification tous seuls ou s'ils choisissent une pénétration de ce marché en collaboration avec d'autres prestataires.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

8. CARACTERISTIQUES LOGISTIQUES DES SUPPLY CHAIN : TENDANCES ET PERSPECTIVES

Afin de comprendre comment les PSL structurent leurs activités et autour de quels marchés, il est nécessaire de s'interroger sur les caractéristiques des segments composant la demande. Une première distinction, assez traditionnellement adoptée, concerne les produits de grande consommation (destinés à la grande distribution) de la logistique dite industrielle. Cette distinction entraîne une subdivision des clients selon qu'ils sont des industriels ou des distributeurs. Cependant, la logistique dite industrielle ne comprend pas une organisation spécifique, mais se structure différemment suivant les chaînes concernées : produits high-tech, informatique, automobile, etc. (SES, 2003).

Ainsi, plusieurs études sur la logistique en Europe ont adopté une approche par *supply chain*, dans la déclinaison de leurs analyses. Parmi d'autres, l'étude de AT-Kearney, commissionnée par l'Association Européenne de la Logistique (ELA) en 1993, avait préconisé le développement de chaînes intégrées dans les sept secteurs d'activités approfondis ; le réseau européen des académies des sciences (EuroCASE) s'était penché sur la grande distribution, la chaîne automobile et la pharmaceutique, en précisant les relations entre le système du transport de marchandises et la logistique dans chacun des trois contextes. En 2002, l'étude SULOGTRA a décliné les effets entraînés par le développement du SCM sur plusieurs chaînes (Commission Européenne, 2002).

Ces études ont montré que malgré l'existence de plusieurs facteurs communs entre les différentes chaînes au niveau de l'environnement politique, législatif et culturel, les facteurs d'influence spécifiques à chaque chaîne restent prépondérants. Par exemple, parmi les facteurs liés aux systèmes de production, la différenciation retardée (*postponement*) joue un rôle plus important dans la structuration de la chaîne des produits chimiques et des engrais que dans la chaîne des matériaux pour l'industrie du bâtiment. Parmi les facteurs liés aux choix en matière de politiques des transports, la tendance vers le report modal de la route vers le ferroviaire aurait un impact majeur sur la chaîne des produits pétroliers et un moindre effet sur celle du transport express (Sulogtra,

Commission Européene, 2002). Ces considérations renforcent notre choix d'une méthode d'analyse fondée sur la segmentation par *supply chain*.

L'objet d'étude de cette recherche étant le marché de la prestation logistique, un autre élément nous incite à adopter cette méthodologie ; il s'agit du fait que le degré et le type d'externalisation logistique sont inégaux selon les *supply chain*. Ainsi, le développement de l'offre logistique par les prestataires a atteint des stades différents selon les chaînes concernées.

Par exemple les entreprises industrielles produisant des biens de grande consommation ont été les plus portées à l'externalisation de leur logistique de distribution (Eurostaf, 2001). *A contrario*, les distributeurs spécialisés et les vépécistes ont développé fortement une stratégie de maîtrise de leur logistique amont (au détriment des industriels) en se dotant de moyens opérationnels puissants. Ces entreprises ont ainsi développé une logistique internalisée qui en fait des acteurs logistiques puissants (Paché, Sauvage, 1999). Il s'agit d'entreprises pour lesquelles la logistique fait partie de leur cœur du métier. Ensuite, comme on verra, la logique externalisée a concerné aussi la grande distribution, qui a eu recours à des prestataires logistiques généralement spécialisés par catégories de produits (produits frais, épicerie, etc.).

En ce qui concerne les autres *supply chain*, le processus d'externalisation de la logistique est actuellement en cours pour les biens de consommation durables (électroménager, hi-fi, TV-vidéo, meubles, bricolage, jouets, habillement, chaussures…), des produits de haute technologie (micro-informatique, bureautique, télécoms …), des produits pharmaceutiques, du service après-vente (pièces détachées automobiles, maintenance informatique…). Ces chaînes semblent actuellement constituer des marchés porteurs. D'autres segments sont en émergence comme la logistique administrative, la logistique hospitalière, la logistique des déchets ou la logistique de revalorisation des produits en fin de vie (Eurostaf, 2002). Il faut néanmoins souligner que souvent la logistique continue à être gérée à l'interne et constitue le cœur du métier de la firme industrielle. Le rôle des PSL se limite ainsi à celui défini de sous-traitance classique.

Dans les sections suivantes, nous porterons notre regard sur deux chaînes qui nous permettrons de préciser des problématiques spécifiques : la logistique de la chaîne automobile et celle de la grande distribution. La première permet de présenter une logistique de chaîne ; de plus, il s'agit d'un marché qui connaît un fort développement et

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

vers lequel se tournent de nombreux prestataires. Ensuite, nous montrerons comment les contraintes logistiques de la GD ont structuré l'offre des PSL en Europe, en mettant en exergue les différences existantes entre les pays.

8.1. L'exemple de l'automobile : une chaîne pionnière pour la logistique

La chaîne automobile globale est caractérisée par une concurrence très poussée, parmi les constructeurs. La course aux économies d'échelle passe par des rapprochements et des rachats afin d'atteindre la taille critique assurant une meilleure place dans le palmarès mondial (Doran 2001).

Il s'agit d'une chaîne où les effets de la globalisation aussi bien des échanges que de la production sont très structurants. Aussi les tendances des modes de consommation et des modèles d'achat de la part du consommateur jouent un rôle important dans la structuration des besoins logistiques de la chaîne et, en conséquence, du type d'offre mis en place par les prestataires. C'est pourquoi nous allons préciser ces caractéristiques de la chaîne automobile, avant de poser le regard sur les enjeux purement logistiques.

La croissance de nouveaux marchés stimule l'industrie car, en ce qui concerne les débouchés, dans les trois régions de la Triade (Europe Occidentale, Japon et Etats-Unis) les constructeurs automobiles se trouvent confrontés à un marché mature depuis une dizaine d'années, avec une demande stagnante, une prolifération de produits et une forte concurrence sur les prix. Il faut ainsi regarder plutôt vers les régions émergentes qui connaîtront des taux de croissance par an d'au moins 5 à 7% : l'Amérique Latine, l'Europe de l'Est et l'Asie Continentale (Veloso & Kumar, 2002).

Avec le développement de ces nouveaux marchés et du fait du faible coût de main d'œuvre, les constructeurs sont amenés à s'établir dans des pays jusque-là peu connus. En fonction du potentiel du marché, il peut s'agir d'acheminer des véhicules neufs pour les distribuer via des réseaux locaux partenaires ou par la marque du constructeur, de manière à tester la réponse du marché et mieux le connaître. Si les volumes le permettent ou si la législation l'impose, il peut être aussi question d'implanter des sites de fabrication, par le biais de partenariats avec des industriels locaux (qui possèdent déjà des chaînes de montage) ou de construire de nouveaux sites. Il s'agit alors d'organiser un

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

nouveau réseau d'approvisionnement à partir d'équipementiers locaux ou étrangers. Cependant, si l'on veut fidéliser les clients et s'implanter durablement, il faut encore établir une logistique de soutien complet. Une technique d'implantation peut être, par exemple, celle adoptée par FIAT. Elle consiste à créer une tête de pont avec un produit, avant d'élargir sa présence progressivement en utilisant les autres ressources du groupe. Ainsi, FIAT s'est établi en Inde avec IVECO. Avec l'aide d'un partenaire local, Hinduya, IVECO a redressé les activités du groupe Ashok Leyland. Fort de cette implantation réussie, d'autres activités ont pu démarrer, comme la production de tracteurs via New Holland et la production de systèmes d'automatisation via Comau. La même technique a été utilisée par FIAT pour s'implanter en Chine, en Turquie, en Russie, en Pologne, au Brésil et en Argentine (Camuffo & Volpato, 1999).

Dans les deux cas, implantation directe à l'étranger ou partenariat avec un acteur local, la réussite de l'opération dépend fortement d'une évaluation correcte des nombreuses contraintes logistiques, en termes d'organisation des flux d'approvisionnement de composants, des flux inter usines et des flux de distribution.

Afin de préciser ce point, et bien qu'une analyse intégrée de l'ensemble de la chaîne automobile soit nécessaire, une analyse simplifiée des contraintes et des attentes logistiques se fonde sur la scission de la chaîne entière en sous-segments. Cette opération nous permettra de saisir les opportunités de développement existant pour les PSL dans le contexte évolutif de cette chaîne. Les principaux sous-segments qui composent la chaîne automobile sont :

- une logistique des approvisionnements, c'est-à-dire les flux de composants, des fournisseurs à l'usine d'assemblage ;
- une logistique de production interne, soit l'ensemble des opérations d'assemblage ;
- une logistique de la distribution (véhicules) et du SAV (composants et pièces de rechange) ;
- la logistique de retour qui est en train de se développer sous l'influence d'une réglementation qui porte sur la récupération des produits en fin de vie.

La logistique des approvisionnements est caractérisée par une collaboration croissante entre constructeurs et équipementiers, dont le périmètre d'action s'élargit à la demande des constructeurs (modules, fonctions complètes, systèmes…). Une relation plus étroite

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

entre le constructeur et ses fournisseurs permet à ces derniers de mieux s'intégrer à la production. Le producteur doit pouvoir rester confiant dans l'expertise et la crédibilité de son équipementier (Collins, Becheler & Pires, 1997). Lors de l'implication d'un prestataire logistique dans cette phase de la chaîne, il est évident que les critères du choix de ce prestataire porteront sur la fiabilité, le respect des délais, la capacité d'adaptation aux modes de gestion du client, car la synchronisation des flux sur la chaîne d'assemblage s'impose comme le modèle prédominant de production.

La logistique de production à une échelle globale est influencée par la localisation des sites d'assemblage des véhicules par rapport aux marchés finaux. En même temps, y il a une tendance à la spécialisation des sites de production (sites 'moteurs', sites 'assemblage'…), qui sont dispersés au niveau mondial et souvent très éloignés les uns des autres. Ces deux tendances renforcent le besoin d'organiser la logistique à un niveau international. Afin de suivre leurs clients, les équipementiers et les prestataires logistiques doivent eux-mêmes se mondialiser.

La logistique de production interne se caractérise par la mise au point de processus rapides à haute performance (*lean manufacturing*) ; les constructeurs éliminent de leur processus de fabrication toute étape qui n'ajoute pas de valeur au produit ; ce système de production se manifeste par exemple par l'abolition des arrêts de production en vue d'inspection de conformité et de qualité, pour les remplacer par un processus continu de gestion de la qualité.

Après avoir concentré leurs efforts sur la rationalisation du processus d'assemblage, les constructeurs ont constaté la disproportion des coûts de distribution relativement aux coûts d'approvisionnement et d'assemblage, la structure moyenne du coûts total d'un véhicule étant : 30% coûts d'approvisionnement ; 38% coûts de production et assemblage ; 32% coûts de distribution (AT-Kearney, 1999).

La conséquence de ce constat est que la logistique aval de distribution des véhicules neufs est devenue le domaine dans lequel les constructeurs et les logisticiens concentrent leurs efforts. La réorganisation des circuits de distribution s'accompagne en effet d'une transformation radicale d'une partie du processus de production sur le modèle pull de planification par la demande. La gestion des commandes tenue par les concessionnaires conjointement avec les constructeurs, étant déjà le point de départ de la planification des

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

flux aval, tend aujourd'hui à devenir prioritaire pour la partie des approvisionnements en amont. Le but est souvent celui de la personnalisation des véhicules.

Pour les logisticiens, ainsi, la logistique aval représente un domaine stratégique privilégié: c'est celui où les prestations sont les plus riches et les plus étendues. Cet enrichissement des tâches ouvre la place à la distinction entre transporteur au sens strict et concepteur ou intégrateur des schémas logistiques de distribution. Ce métier illustre bien l'importance accrue des logisticiens dans la chaîne de valeur de la logistique automobile. Les intérêts des constructeurs et des logisticiens sont donc très proches dans ce domaine : l'efficacité globale est un enjeu majeur, industriel et commercial pour les uns comme pour les autres.

La logistique aval est le théâtre d'évolutions marquantes ; c'est là qu'apparaissent en particulier les innovations technologiques, comme la traçabilité tout au long du parcours du véhicule ; les nouveaux services, avec la montée en puissance de la préparation et des prestations annexes qui modifient la nature des partenariats avec les constructeurs ; et enfin les redéploiements industriels et capitalistiques, parmi lesquels on rappelle l'acquisition de la CAT par un consortium composé du prestataire Autologic, de l'armateur Wallenius Lines et de la Poste néerlandaise (TNT Post Group) (Carbone & De Martino, 2004).

La nouvelle réglementation européenne[84], avec l'ouverture à la concurrence des concessionnaires, et donc l'apparition de revendeurs multimarques, s'accompagne aussi du risque d'apparition de nouveaux entrants dans la distribution automobile ; il s'agit en particulier d'acteurs venus du monde de l'Internet ou de la grande distribution. Les constructeurs doivent choisir entre la distribution exclusive (chaque distributeur agréé par le constructeur se voit attribuer un territoire de vente interdit à un autre distributeur) et la distribution sélective (les distributeurs sont sélectionnés sur la base d'un ensemble de critères). Or, ceux (probablement les plus nombreux) qui optent pour la sélectivité, quelle que soit leur taille, ne subissent aucune clause de localisation.

[84] Ce qui était connu sous le nom de '*block exemption'*, soit des mesures protectionnistes en faveur des constructeurs européens combinées à des restrictions volontaires d'exportations de voitures japonaises concédées par leurs constructeurs, appartient au passé. Le règlement 1475/956 est arrivé à expiration le 30 septembre 2002 et a été remplacé par le règlement 1400/2002 de la Commission du 31 juillet 2002, qui ouvre à la concurrence la distribution des produits finis et des pièces de rechange.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

D'un point de vue logistique, ce projet porte les germes d'une accentuation du rôle des logisticiens. Entre deux concessionnaires voisins offrant les mêmes modèles, le consommateur aura en effet deux critères essentiels de choix : le prix bien sûr et le délai de livraison du véhicule, les deux éléments étant liés par ailleurs (le client qui doit patienter négocie des remises). La qualité et la rapidité du réseau logistique sont par conséquent un facteur déterminant à la fois d'entrée sur le marché et de défense des positions existantes. Les constructeurs ont donc clairement intérêt à réduire leurs délais de livraison afin de décourager les éventuels nouveaux entrants sur un marché pour lequel les marges sont déjà très faibles.

Enfin, la séparation de la vente et de l'après-vente devrait favoriser l'approvisionnement en pièces de rechange de qualité équivalente (c'est-à-dire en provenance de l'équipementier) à la place des pièces dites d'origine (avec la marque du constructeur).

Dans le marché des pièces de rechange la performance des circuits de distribution est le principal facteur d'avantage concurrentiel. Les constructeurs s'y intéressent de façon régulière depuis plusieurs décennies, attirés par des marges attractives. La nouveauté réside dans l'angle d'attaque qui est cette fois spécifiquement logistique. Plusieurs constructeurs (Renault est parmi les plus avancés en ce domaine) réorganisent leurs infrastructures logistiques, avec la volonté de rationaliser leurs circuits ou d'améliorer leur service client.

Cependant, l'élément nouveau de ces dernières années est la naissance de la *reverse logistics*, ou logistique des pièces et véhicules en fin de vie. Dans la foulée de la réglementation européenne prise en 2000 (cf. section 6.4), les pays européens ont adopté des dispositions qui font à la fois endosser les coûts et les responsabilités aux constructeurs et placent les démolisseurs au cœur des schémas logistiques. Ces derniers sont en effet non seulement le point départ des processus de démolition et d'élimination des déchets, mais aussi celui de la rénovation des pièces et de la réinsertion des pièces en état dans les circuits de deuxième monte. L'horizon de la réglementation européenne est 2015. À cette date, les véhicules conçus aujourd'hui auront intégré les contraintes de recyclage et d'élimination des déchets (désassemblage des éléments, part des déchets ultimes…). Les circuits logistiques vont donc tendre vers une prise en compte des pièces tout au long de la vie des véhicules, les outils de suivi et de traçabilité prendront à ce titre toute leur ampleur (Fernandez, 2003).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

La gestion des différents sous-segments de la chaîne automobile nécessite de compétences spécifiques avec, d'une part, un ancrage 'industriel' fort pour la logistique amont et la logistique de production et, d'autre part, une inspiration plus 'commerciale' et d'organisation de réseaux de vente pour la logistique de distribution des véhicules neufs et des pièces de rechange. La logistique des retours représente, à son tour, un segment de niche demandant une forte spécialisation.

Cette recomposition du paysage de l'industrie automobile, depuis l'amont de la chaîne (rationalisation du nombre des fournisseurs), jusqu'au sous-segment de production (mise en tension des flux inter-usines), et à l'aval de la chaîne (ouverture de la concurrence entre les différents acteurs) préconise un rôle différent non seulement pour les constructeurs et leurs fournisseurs de premier rang, mais aussi pour les PSL impliqués dans la gestion de la chaîne automobile, selon des degrés et des modes différents.

C'est pourquoi dans le paragraphe suivant nous précisons les choix des principaux constructeurs automobiles par rapport à l'intégration/externalisation de la logistique.

8.1.1. Quel degré d'externalisation de la logistique pour les constructeurs et équipementiers ?

Les constructeurs et équipementiers sont divisés sur la question de l'externalisation logistique (tableau n° 8). Pour les uns — à l'image de Renault ou Ford — la logistique ne fait pas partie du cœur de métier. Il est donc avantageux, pour bon nombre d'opérations, d'en confier la réalisation à des spécialistes : l'externalisation permet de réduire les coûts logistiques tout en évitant l'éparpillement des ressources de l'entreprise. Pour d'autres constructeurs, comme Toyota ou VW, la logistique est un savoir-faire stratégique qui conditionne la productivité du procès d'assemblage et la sécurité des approvisionnements: il est donc impératif d'en garder la plus grande maîtrise.

Historiquement, les entreprises spécialistes de la logistique automobile étaient intégrées au sein des groupes assurant la construction des véhicules. Ceux-ci ont développé des compétences et des infrastructures logistiques à l'appui de leur outil industriel. Ces tâches devenant de plus en plus distinctes du métier de constructeur, des filiales ont été créées à l'intérieur des groupes afin de regrouper les prestations logistiques. Renault crée ainsi la CAT en 1957, afin de transporter ses véhicules à l'étranger.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Tableau 8: Externalisation de la logistique : les choix des constructeurs

Constructeur	Logistique en grande partie internalisée	Logistique en grande partie externalisée
Fiat		Fiat externalise sa logistique pièces de rechange auprès de DHL et TNT
Ford		Ford fait appel à Synquest pour la logistique amont et UPS et SVTA pour la logistique aval
PSA	Gefco, détenu à 100 % par PSA, est le prestataire privilégié	
Renault		Renault a cédé 100 % du capital de la CAT
Toyota	Toyota sous-traite l'exécution mais garde le contrôle des flux	
VW	L'essentiel des opérations logistiques est confiée à la filiale VTG	

Source : Eurostaf, 2001

Cette situation est bouleversée depuis quelques années sous l'effet de plusieurs facteurs : la globalisation des marchés exige une logistique mondiale ; dans la même logique, les constructeurs mettent en place des politiques de production mondiales car les modèles deviennent mondiaux ; la sophistication des tâches logistiques et la complexité des solutions industrielles et des modélisations des flux conduisent les constructeurs à davantage faire appel aux logisticiens.

Les constructeurs sont donc amenés à distinguer nettement le métier de prestataire logistique de leur métier principal, cette scission pouvant prendre plusieurs formes, de la solution interne jusqu'au recours à un intégrateur logistique (Carbone, De Martino, 2004).

La première solution (interne), porte sur la création d'une filiale, qui regroupe l'ensemble des tâches logistiques et qui dispose de moyens en propre (entrepôts, containers, flottes de camions et de wagons). On parle de logistique intégrée – exemple : Volkswagen AG ou PSA.

La deuxième solution (sous-traitance des tâches d'exécution) est ainsi conçue : le constructeur demeure concepteur des solutions logistiques et sous-traite le transport lui-même à des entreprises extérieures au groupe — exemple : Toyota.

Dans la troisième solution (recours à un intégrateur logistique) le constructeur s'associe à un partenaire logistique qui apporte moins des moyens matériels que des

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

expertises et des solutions industrielles, celles-ci étant établies en commun — exemple : Ford.

La quatrième solution (externalisation auprès d'un prestataire privilégié) prévoit que le constructeur développe avec des prestataires logistiques indépendants des relations de type client/fournisseur et traite avec eux comme avec un équipementier privilégié — exemple : Renault.

Cependant, aucun constructeur ne s'inscrit totalement dans une seule de ces stratégies ; les exemples suivants montrent qu'ils en combinent souvent deux ou trois, mais avec une stratégie dominante.

VAG a opté pour la solution interne en créant une filiale, Volkswagen Transport GmbH (VTG), qui couvre l'éventail complet des activités logistiques, de l'approvisionnement à la distribution. Dotée de moyens d'infrastructures (entrepôts, wagons spéciaux pour le transport de véhicules, camions, containers…) VTG affrète également des navires pour le fret maritime. Cependant, la filiale ne peut réaliser en propre toutes les prestations logistiques et a recours à la sous-traitance de façon régulière. Dans ce domaine, elle traite avec un nombre limité de prestataires (une quarantaine) et conserve la maîtrise d'œuvre de la conception des schémas de transport. Par exemple, une étroite collaboration avec Schenker concerne le nouveau site logistique de Hanovre, en Allemagne (Journal of Commerce Online, 2003)

Le cas de PSA est particulier car, si la maison mère a fait le choix de conserver Gefco au sein du groupe, la filiale affirme sa volonté de baisser la part de son activité liée à sa maison-mère (l'objectif est de descendre à 50 %). De plus, en s'associant avec Kühne & Nahgel, elle offre à sa filiale les moyens d'une stratégie industrielle autonome et de premier plan en Europe. L'affranchissement de Gefco, s'il n'est pas capitalistique, est bien industriel (Les Echos, 2001).

La stratégie de Toyota est de recourir à la sous-traitance de la logistique en Europe tout en conservant la maîtrise du pilotage des flux. Le constructeur a fait le choix dans son implantation à Onnaing près de Valenciennes de *produire 'européen'*. Cette stratégie se reflète dans l'organisation logistique, pour laquelle le constructeur fait appel à quatre prestataires européens (Gefco, Bils Deroo, Transfreight et UCI) et à des fournisseurs de composants européens, même si de nombreuses pièces à forte rotation proviennent du Japon.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Cependant, Toyota Europe pilote l'ensemble des flux logistiques, avec la particularité de collecter les pièces en amont dès la sortie des usines des fournisseurs afin de maîtriser les flux. Il s'agit donc d'une sous-traitance aux entreprises logistiques des tâches de transport, que Toyota effectue lui-même dans d'autres cas par l'intermédiaire d'une filiale interne. Par ailleurs, le réseau d'entrepôts et de centres logistiques appartient bien à Toyota. Le constructeur fait aussi appel à des prestataires pour la logistique aval (Sintax, Axial, Gefco), cette fois sous une forme plus externalisée puisque ces prestataires apportent leur savoir-faire et leurs compétences pour piloter eux-mêmes les circuits de distribution des véhicules neufs.

Dans de nombreux domaines connexes à la production des véhicules, Ford développe une stratégie de partenariats avec des professionnels de premier plan dans leur spécialité, qui apportent avant tout leur savoir-faire en termes de pilotage des schémas et des solutions logistiques. La logistique amont du constructeur est ainsi optimisée en association avec Synquest, qui ne dispose pas d'infrastructures logistiques, mais est avant tout un éditeur de logiciels de SCM. Des groupes de pilotage communs élaborent des modélisations de flux que les transporteurs du groupe sont chargés d'appliquer. De même pour la logistique aval, le groupe s'est associé avec UPS Logistics, qui agit en tant qu'intégrateur de la logistique de son client. Son savoir-faire s'exprime en effet dans l'intégration des systèmes logistiques, la recherche de solutions globales et de performances dans une vision générale du système industriel. Les deux partenaires ont conçu conjointement des outils de planification et de rationalisation de la distribution des véhicules. Dans sa démarche de réduction des délais de livraison des véhicules neufs, Ford a choisi STVA comme '*lead carrier'* ou transporteur privilégié des véhicules Ford en Europe (Automotive News Europe, 2003).

De ce point de vue, l'évolution de la CAT est la plus représentative et a conduit Renault à céder sa filiale. Pour le moment, en ce qui concerne l'organisation des flux de distribution de ses véhicules, Renault a encore un contrat exclusif avec la CAT: d'une durée de 7 ans, pour les flux intercontinentaux, de cinq ans pour les flux européens, à partir du 2001. Pour la réalisation de cet engagement, la CAT a développé des types différents d'arrangement avec des armateurs, des transporteurs routiers et ferroviaires, etc. tout en gardant le contrôle et la gestion de la chaîne de distribution (Carbone & De Martino, 2004).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

La fin du contrat d'exclusivité avec la CAT pourrait entraîner un dynamisme plus élevé dans la chaîne des prestataires de Renault, car d'autres prestataires spécialisés pourraient avoir intérêt à devenir des fournisseurs de Renault. Cependant, certains facteurs élèvent des barrières à l'entrée vis-à-vis des nouveaux entrants : l'engagement de longue date entre CAT et Renault, la connaissance approfondie des modes de gestion du client de la part de CAT et les investissements importants effectués par les deux acteurs.

8.1.2. Conclusions: un *prestataire intégrateur* pour la supply chain automobile

La tendance générale est plutôt à l'externalisation de la logistique, tant dans les prestations elles-mêmes qu'en ce qui concerne la conception et la gestion des systèmes mis en place. VW et Toyota font désormais figure d'exceptions. Le recours à des professionnels de la logistique se généralise, ceux-ci étant traités comme des fournisseurs privilégiés d'un genre particulier car leur métier s'exerce au cœur même de celui de constructeur. Cette évolution marque également l'apparition du rôle d'intégrateur de la chaîne : un prestataire — généralement un éditeur de logiciels — s'immisce entre le constructeur, les logisticiens, les fournisseurs et le marché pour fournir les solutions et l'ingénierie du système global. Synquest pour Ford est un bon exemple de l'évolution du modèle de production de la prestation logistique. Il assume la double responsabilité de médiateur et de fournisseur de solutions, tout en s'appuyant sur d'autres PSL pour la réalisation de la prestation logistique globale pour toutes les étapes de la chaîne. Il intègre les compétences par segments (amont, aval, etc.) de chaque PSL afin d'optimiser la prestation entière. La segmentation de la logistique par *supply chain* n'est donc pas suffisante pour comprendre la prestation logistique spécialisée. Même si l'approche d'analyse est fondée sur une vision intégrée de la chaîne entière, le recours à une segmentation par sous-systèmes s'avère être encore un critère utile.

Cependant, les PSL impliqués dans la gestion de la logistique et du transport tout au long des chaînes des clients ne peuvent pas être tous appréhendés comme des intégrateurs ; les solutions présentées montrent qu'il peut s'agir d'une participation comme transporteur, comme approvisionneur de la ligne de montage, comme organisateur du réseau de distribution et, seulement au niveau le plus évolué de la relation, comme intégrateur et concepteur de solutions globales. En ce sens, le cas de la

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

chaîne automobile est exemplaire, car il offre l'ensemble des rôles pouvant être assurés par un PSL dans la gestion d'une chaîne.

On remarque enfin que les prestataires logistiques retenus par les constructeurs varient en fonction des localisations. Ainsi, Toyota fait appel à des prestataires européens parce qu'il souhaite développer un outil de production européen, mais aussi parce qu'il trouve sur place des logisticiens de premier plan disposant de compétences et d'infrastructures à l'échelle régionale et européenne (réseau de plates-formes, savoir-faire en matière de procédures douanières) qu'il complète au besoin avec ses propres entrepôts.

L'exemple de la chaîne automobile nous a permis de préciser le rôle des PSL dans une chaîne globale, fortement marquée par l'homogénéisation des modèles de production et de consommation au niveau géographique. Il a été néanmoins possible d'analyser la portée différente de l'intervention d'un PSL, suivant le segment de la chaîne dans lequel il intervient, les choix *'make or buy'* des constructeurs et le type de prestation demandée.

En prenant en compte la Grande Distribution (GD), nous allons pouvoir étudier un modèle de distribution caractérisé par de fortes différences entre les pays européens et par des organisations logistiques (et des fournisseurs de services logistiques) qui restent le plus souvent nationales. Cependant, l'exemple du Royaume-Uni, nous montrera comment une forte concentration de la GD et une stratégie d'internationalisation fortement affirmée par les acteurs de la GD peuvent entraîner aussi un développement important du secteur des PSL.

8.2. La Grande Distribution, son rôle dans le développement des PSL

La Grande Distribution est l'élément central de plusieurs *supply chain*, depuis les années 1990. Les produits d'épicerie, les produits alimentaires frais, les détergents pour la maison et pour l'hygiène personnelle figurent parmi les autres produits pour lesquels le canal de distribution privilégié est la Grande Distribution (GD).

En ce sens, on pourrait prendre la GD comme un élément structurant premièrement pour ces *supply chain* (et les producteurs en amont des chaînes) et deuxièmement pour les acteurs de la logistique impliqués dans leur fonctionnement. En Europe, la logistique de la grande distribution est caractérisée par le développement de systèmes de plus en

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

plus flexibles, capables de répondre aux besoins des marchés, aux comportements nouveaux des consommateurs et à l'émergence des réseaux de distribution virtuels. L'échange plus rapide des informations entre les stades de la chaîne logistique, notamment entre producteur et distributeur, grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, est aussi un facteur clef du développement de la GD.

Cependant, le stade du développement de la GD n'est pas le même dans tous les pays. Les paragraphes suivants esquissent les tendances de la Grande Distribution dans les principaux pays européens en termes notamment d'évolution des formes de distribution et de modalité de la concurrence des entreprises. Ensuite, l'attention sera portée sur les stratégies logistiques de la GD et notamment sur le rôle des PSL dans la poursuite des objectifs logistiques des distributeurs.

8.2.1. Tendances de la Grande Distribution en Europe : évolution des formes de distribution

Le commerce européen présente encore aujourd'hui des différences très fortes entre les nations, malgré les nombreuses tendances qui rapprochent ces pays.

Les grandes tendances qui rapprochent les pays européens sont de nature démographique et socio-économique : la croissance du revenu moyen, la part grandissante des services dans la valeur ajoutée, la faible croissance de la population, son vieillissement, la réduction de la taille moyenne des ménages, la hausse du taux d'activité des femmes et de la participation des hommes aux tâches ménagères ainsi que l'évolution du taux de motorisation et du taux d'urbanisation (Colla, 2003). Mais si tous ces facteurs, qui influencent le comportement d'achat des consommateurs, manifestent aujourd'hui une tendance commune, ils n'ont pas connu la même évolution dans tous les pays ; ce qui a donné lieu à des paysages commerciaux parfois similaires mais jamais identiques.

D'autres facteurs ont accentué ces différences : la diffusion des innovations technologiques au sein de l'Europe à des rythmes différents selon les pays, les politiques commerciales plus ou moins protectionnistes vers le petit commerce ou vers les enseignes nationales, les orientations stratégiques générales des entreprises qui se caractérisent toujours par un déploiement local marqué, etc.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Ainsi, l'environnement concurrentiel reste très différencié. Ce dernier peut être appréhendé en termes de concentration des enseignes et des groupes, d'intégration des structures organisationnelles et de stratégies de différenciation.

Nous proposons une esquisse des modèles commerciaux présents dans les différents pays européens (tableau 9)

Tableau 9: Les modèles commerciaux de la GD dans les pays européens

Pays	**Caractéristiques**
Royaume-Uni	Les distributeurs britanniques ont depuis longtemps pu développer un modèle économique particulièrement rentable basé sur les services et la forte présence de MDD (marque du distributeur), les prix étant moins un instrument de différenciation concurrentielle que dans le reste de l'Europe. Les grands supermarchés qualitatifs (superstores) sont leaders (54% du marché alimentaire en 2000), loin devant les hypermarchés (20%) et les discount (8%). La séparation entre achats alimentaires et non alimentaires est plus nette qu'ailleurs. Les principales enseignes présentes sur le marché britannique en 2000 sont : Tesco (25% de part de marché), Sainsbury (18%), Asda (16%).
France	Le modèle économique des distributeurs français se caractérise par la maîtrise d'un format de distribution particulier : l'hypermarché (51% de l'univers épicerie en 2000). Ce type de magasin se prête bien à la réalité domestique (densité de la population relativement faible et bonne qualité des infrastructures routières). En même temps, la croissance des parts de marché des 'indépendants' organisés est la plus élevée de toute l'Europe. La concentration s'est beaucoup accrue, au point de dépasser celle des marchés allemand et britannique, surtout après la fusion Carrefour-Promodès (Cliquet, 2001).
Allemagne	L'Allemagne est le pays du hard discount (33% du marché en 2000) mais les hypermarchés (25%) y sont aussi très présents. Le hard discount est un format de magasin qui s'exporte bien, que ce soit en Europe de l'Ouest (où il reste un magasin secondaire pour les consommateurs qui y achètent les produits les moins importants) ou en Europe de l'Est (comme magasin principal). A l'image de la situation française, la concentration se poursuit et des relais de croissance à l'international (pays de l'Est et Europe du Sud), ainsi que dans le non alimentaire, sont recherchés. Les principaux groupes présents sur le marché allemand en 2001 sont : Metro, Rewe, Edeka/Ava, Aldi, Karstadt/Quelle.
Europe du Sud	L'Espagne, l'Italie la Grèce et le Portugal restent caractérisés (en 2002) par une concentration nettement inférieure à celle du Nord de l'Europe et par un niveau d'intégration des structures organisationnelles plus faible. Début 2001, les enseignes françaises leaders dominaient déjà la GD de ces pays et les hypermarchés avaient conquis des parts de marché assez élevées au Portugal (41%) et en Espagne (34%). En Italie, comme en Grèce, les grandes surfaces à dominante alimentaire, hypermarchés et supermarchés, ne sont pas très répandues et les magasins spécialisés et non spécialisés occupent toujours

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

	une place importante.
Europe de l'Est	Les pays de l'Europe de l'Est constituent des relais de croissance au potentiel important pour les distributeurs européens. La consommation de produits alimentaire est particulièrement forte (34% du budget familial en Pologne, en 2000) et la législation y est plus souple (horaires d'ouverture non réglementés, possibilité d'ouverture 7jours sur 7). Les Allemands ont été les premiers à s'implanter sur ces marchés mais la concurrence est forte. A la différence des pays du Sud de l'Europe, dominés par les enseignes françaises, la présence internationale en Pologne est plus variée. Les formats de magasins dominants sont les hypermarchés et les *hard discount*. A cours des dix prochaines années, on devrait assister à une révolution commerciale et la GD détiendra probablement bien plus de 50% du marché, enregistrant une progression plus rapide que dans tout le reste du continent, même en Italie et en Espagne (Domanski 2001).

Il est évident que les modes de consommation et conséquemment les formes d'organisation de la GD sont assez variés d'un pays à l'autre. Cependant, un élément commun caractérise fortement les choix stratégiques des principaux distributeurs européens. Il s'agit de l'internationalisation, qui se différencie entre les enseignes, par le degré de centralisation géographique (Samii 2001).

Ainsi, en empruntant les définitions données par Samii, un exemple de la stratégie 'internationale coopérative[85]' est la création de la nouvelle société « Italia Distribuzione » par Coop et Conad, les deux premières chaînes coopératives italiennes de la distribution alimentaire. Italia Distribuzione traite les achats des produits alimentaires pour les deux distributeurs. Les allemands Tengelmann & Otto ont suivi une 'stratégie internationale d'acquisition[86]', tandis que C&A et Metro sont les promoteurs de la stratégie 'multidomestique', suivant laquelle une entreprise développe un même concept de distribution dans de multiples pays par le truchement de sociétés apparentées mais néanmoins adaptées aux spécificités locales. Enfin, pour 'la stratégie globale

[85] Un groupe d'entreprises indépendantes met en commun les opérations telles que les achats, afin de concentrer leur puissance d'achat et de partager leur savoir-faire à travers les frontières nationales. Cette stratégie est motivée par le désir de gagner plus de pouvoir de négociation vis à vis des fournisseurs. Une telle alliance permet de négocier de meilleurs prix, de réduire les coûts logistiques associés à l'entreposage, au stock, et de répartir les coûts d'achats entre partenaires. Dans certains cas, des centres de distribution communs peuvent consolider ceux déjà existants pour chaque entreprise. Dans ce cas, l'organisation de la logistique reste décentralisée (Samii, 2001)

[86] Dans certains pays où l'acquisition de parts de marché et la croissance posent problème, l'occasion peut se présenter d'acquérir des entreprises de distribution locales qui disposent de parts de marché intéressantes. Cette stratégie nécessite d'un trésor de guerre important.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

d'internationalisation', où l'entreprise tente d'exporter un concept unique ou original de distribution à l'étranger, on porte l'exemple de Carrefour et Auchan qui, dans le secteur de l'alimentation, ont exporté le concept de l'hypermarché en Espagne, au Portugal et en Italie et l'exemple de Body Shop et de Ikea, qui à leur tour, dans le distribution non alimentaire, sont des entreprises ayant des stratégies globales.

Le phénomène d'internationalisation croissante de la GD représente aussi un facteur de déstabilisation des modèles de distribution dans les différents marchés européens, qui ont tous subi, pendant les dernières années, l'arrivée de Wal Mart, le distributeur américain, entré dans le marché britannique avec l'acquisition en 1999 d'Asda (Burt & Sparks, 2001), alors le troisième distributeur de masse dans ce pays. Depuis 1997, il est intervenu en Allemagne et ses objectifs partout en Europe sont clairement affichés.

Une fois précisé le cadre du développement de la GD dans les différents pays européens et montré des éléments communs aux modèles esquissés, nous allons analyser de plus près les choix logistiques qui ont caractérisé les chaînes passant par la GD : la maîtrise de la logistique par l'industriel et celle par le distributeur. La première solution a précédé dans le temps la deuxième.

8.2.2. Les stratégies logistiques de la GD et les nouveaux circuits logistiques

Afin de comprendre les stratégies logistiques qui caractérisent les chaînes adoptant la GD comme canal commercial, il n'est pas suffisant de se concentrer sur la grande distribution. La compréhension de la relation que la logistique établit entre fabricants, distributeurs et consommateurs constitue une étape également importante. La nature des relations entre la distribution et les fabricants varie considérablement selon le degré de concentration de l'industrie, le pouvoir de négociation des distributeurs avec leurs fournisseurs, le niveau des échanges d'informations entre distributeurs et fournisseurs.

La coopération entre fabricants et distributeurs s'affirme de plus en plus au niveau des échanges d'informations en matière de prévisions des ventes, de logistique et de marketing. Il n'est plus possible pour la grande distribution d'acheter à l'avance de grandes quantités de produits qui posent par la suite des problèmes importants en termes de coûts et d'organisation des stocks. Les stratégies logistiques découlent plus de la « gestion du flux des produits du point d'origine au point de consommation finale »

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

(*product flow based strategy*) que du simple stockage d'un grand nombre d'unités (*stock keeping unit –sku)* sur la base de prévisions de ventes (Samii, 2001).

Dès la fin des années soixante dix, en Grande Bretagne, puis dans le reste de l'Europe, on a assisté à un phénomène de concentration des structures de logistique et au passage progressif du contrôle de la distribution physique des marchandises des producteurs aux distributeurs (Fernie, 1997). Auparavant, les centres de distribution étaient très nombreux et de petite taille ; progressivement ils se sont agrandis et leur nombre a diminué. Leur rationalisation et le regroupement des livraisons sont allés de pair avec l'accroissement du contrôle des groupes de distribution qui sont parvenus à mettre au point des stratégies logistiques autonomes grâce à leurs propres méthodes et infrastructures.

En Angleterre, c'est surtout à partir de la seconde moitié des années quatre-vingt que les leaders – notamment de la distribution alimentaire – ont beaucoup investi pour rénover leurs structures de logistique et les plates formes sont passées progressivement sous le contrôle des entreprises de distribution.

Les distributeurs ont décidé d'intégrer la logistique et de créer les infrastructures nécessaires, pour des raisons économiques (réduire les coûts) et pour fournir un meilleur service à leur clientèle (livraisons plus souples, risque de rupture des stocks en baisse). Ainsi, plusieurs distributeurs possèdent leur entité logistique : Casino a Easydis, Promodès a Logidis, Monoprix a Samada, etc. (Nabati, 2002).

En termes d'organisation logistique, l'approvisionnement des magasins se réduit à deux circuits : le circuit direct (du fournisseur au point de vente) et le circuit indirect (qui prévoit un passage par un entrepôt ou une plate-forme). Quand l'activité logistique était assumée par les industriels, les magasins étaient approvisionnés en direct des usines ou des entrepôts des fournisseurs. Dépourvus de moyens logistiques, les distributeurs pesaient peu dans l'organisation des flux d'approvisionnement. Ce système logistique, lié à des contrats *départ magasin*, permettait aux industriels de pratiquer une politique de rétention des gains de productivité.

La tendance actuelle est vers la généralisation des circuits indirects pour optimiser les livraisons (plages horaires bien définies) en massifiant les flux. Aujourd'hui, en France, environ 80% des flux des produits vers les hypermarchés passent par plate-forme ou entrepôt (Logistique Magazine, 2004). Les enseignes organisent l'approvisionnement de leurs points de vente à partir de plates-formes centrales et d'entrepôts régionaux ou

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

locaux. Pour réduire les stocks, il faut approvisionner de plus en plus vite les magasins. Les modes de livraison par entrepôt et par plate-forme répondent à cet impératif.

L'entrepôt conjugue plusieurs fonctions, à partir de la massification, puis recomposition des envois et éclatement, jusqu'au stockage et à la valorisation de la rupture de charge pour réaliser des opérations logistiques sur les produits : reconditionnement, petites finitions, étiquetage, etc.

Les différents distributeurs utilisent désormais des entrepôts mixtes ou spécialisés par types de produits (sec, frais, textile, etc.). La spécialisation permet de surmonter le risque du gigantisme des surfaces de stockage induit par la massification des flux ; elle offre l'avantage d'une plus grande homogénéité des outils et des pratiques logistiques, des compétences requises, des spécificités en matière de température, d'hauteur de stockage, etc. Un autre avantage est celui de l'homogénéité des taux de rotation des stocks. Le degré de spécialisation des sites logistiques dépend de la largeur et de la profondeur de l'assortiment des points de vente et du nombre d'entrepôts.

Cependant, la mise en place d'organisations logistiques inspirées du modèle en flux tendus, pour répondre aux exigences de réactivité du secteur, a fait évoluer l'utilisation des sites logistiques : l'entrepôt n'est plus le principal outil utilisé par la distribution. Les plates-formes ont peu à peu pris une place non négligeable dans le traitement des flux. La plate-forme apparaît comme un point clef pour l'optimisation des circuits de groupage et dégroupage sans stocks. Il s'agit d'un simple point de transit de la commande client. La plate-forme est le lieu privilégié du *cross-docking* (éclatement des produits sur une plateforme, sans stockage).

Une fois l'infrastructure de stockage intégrée dans l'organisation logistique du distributeur, le développement des contrats franco entrepôt ou plate-forme permet une meilleure maîtrise des coûts logistiques, permettant aux détaillants de récupérer une partie des gains de productivité possibles.

L'infrastructure logistique reste variable selon les produits. Pour la chaîne des produits de grande consommation les distributeurs disposent à la fois d'entrepôts (où ils cherchent à minimiser les stocks) et de plates-formes. Pour les produits frais le respect d'une *Date Limite de Vente* acceptable favorise l'adoption du modèle en flux tendus et donc le recours à la plate-forme.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

8.2.3. De l'intégration à l'externalisation logistique

Le transfert de la maîtrise des flux logistiques des producteurs aux distributeurs ne constitue pas la dernière étape du changement en cours dans les relations parmi les acteurs des *supply chain* concernées par la GD. De nombreuses firmes de distribution, malgré la possession d'infrastructures logistiques, ont délégué la gestion des entrepôts centralisés et le transport des marchandises à des prestataires de services logistiques afin de dédier leurs ressources humaines et financières aux activités purement commerciales. Pour Carrefour et Cora, l'externalisation prend une forme extrême dans la mesure où ils confient des pans entiers de leur activité à des prestataires. En général, il n'est pas rare que coexistent dans le réseau logistique de telle ou telle enseigne à la fois des infrastructures en propre et des infrastructures externalisées.

Une forme particulière d'externalisation de l'entreposage est représentée par la location d'une capacité ponctuelle d'entreposage sur des sites-multiclients. Cette deuxième solution se traduit par l'absence d'exclusivité de mise à disposition des moyens du prestataire pour un seul client. Un des prestataires spécialisés dans ce genre de service est le prestataire britannique Christian Salvesen (cf. fiche, Annexes)

Pour sa part, Hays Logistique gère les approvisionnements de produits alimentaires pour 640 supermarchés aux Pays-Bas, selon l'approche GPA, Gestion Partagée des Approvisionnements. L'objectif de la GPA est de rassembler sous un entrepôt les stocks industriels à destination des mêmes plates-formes de distributeurs. Le prestataire logistique est ainsi intégré comme acteur de la GPA chargé de suivre les règles définies entre distributeurs et industriels.

Les distributeurs britanniques sont incontestablement les champions de la stratégie d'externalisation (Stone, 2001), mais d'autres leaders ont fait ce choix. Les raisons du recours aux PSL, qui ont fait développer la logistique externalisée au Royaume-Uni, sont nombreuses :

- Le distributeur veut disposer d'un support logistique fortement spécialisé. Au Royaume-Uni, les besoins logistiques sont beaucoup plus sophistiqués que les besoins sur le continent, car les distributeurs gèrent des assortiments plus profonds et ils suivent de très près les produits frais et surgelés. Le marché britannique dispose donc de prestataires de services de ce type très performants qui maîtrisent les nouvelles technologies et répartissent les investissements et les activités sur de

nombreux clients. Dans une situation de fortes contraintes logistiques, le distributeur qui veut tout faire lui-même risque de ne pas atteindre la masse critique nécessaire pour cette fonction, de ne pas disposer des technologies adaptées et, par conséquent, de prendre du retard par rapport à la concurrence.

- Le marché britannique compte des entreprises de services logistiques extrêmement compétentes. C'est le fruit d'un processus de libéralisation du secteur qui a favorisé le développement de la concurrence et des nouvelles technologies. Ceci ne s'est pas produit sur les autres marchés européens où les différentes législations ont protégé les entreprises nationales sans encourager l'innovation (Colla 2001). Christian Salvesen, par exemple, développe 50% de son chiffre d'affaires dans la logistique pour la GD (cf. fiche, Annexes).
- Les ténors de la GD britannique ont atteint des niveaux très élevés de rentabilité dans l'activité purement commerciale. Ceci explique en partie leur manque d'intérêt pour la logistique dont le taux de rentabilité demeure en moyenne inférieur. Ailleurs en Europe, l'écart entre les deux activités est moins important.
- Externaliser la distribution physique des marchandises permet aux entreprises commerciales de disposer de structures logistiques spécifiques sans immobiliser de capitaux. Au contraire, elles peuvent destiner leurs ressources financières au développement des réseaux et au marketing.

Pour leur part, les prestataires logistiques, compte tenu de leur position stratégique à l'interface de la production et des marchés, ont vite compris que leur intérêt était de travailler également pour les détaillants. Ce rôle d'interface a permis aux PSL d'offrir des solutions logistiques fondées sur la massification des flux et la mutualisation des moyens qui ont pu satisfaire à la fois les prescripteurs des services de distribution physique (distributeurs) et les industriels. La raison vient du fait que comme les PSL se placent à l'intersection de plusieurs chaînes de valeur, ils peuvent consolider les demandes adressées par leurs différents clients et ainsi plus facilement investir dans des équipements appropriés (Paché, Sauvage 1999).

8.2.4. Conclusions : un troisième acteur s'impose entre producteur et distributeur

Les PSL ont gagné en importance dans la gestion intégrée des chaînes de la GD par la possibilité de massifier les flux, soit par rapport à un seul distributeur et plusieurs de ses

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

fournisseurs, soit par rapport à plusieurs distributeurs. Ceci est dû au développement des NTIC et à leur rôle structurant des relations tout au long de la chaîne. Les PSL partagent souvent les systèmes de gestion des stocks et de flux de leurs clients, en participant souvent aussi à la planification et à la gestion des réapprovisionnements.

Ainsi, dans la technique du *cross-docking*, les PSL participent à la planification du projet, en joignant l'équipe multifonctionnelle chargée de la réorganisation nécessaire pour le démarrage du *cross-docking*, qui se fonde sur un changement de culture vers une attitude collaborative et inspirée de la communication ouverte entre les partenaires de la chaîne (Ste Marie, Beaulieu, 2002). Cependant, le partage des moyens d'information n'assure pas toujours une gestion participative de la chaîne : Sainsbury en Grande Bretagne, par exemple, externalise toutes les activités de distribution physique mais introduit son propre système d'information pour surveiller et contrôler la performance des tiers prestataires de services logistiques (Samii, 2001).

L'apparition du PSL comme troisième acteur dans le cadre de la relation producteur distributeur renvoie donc aux modes de gestion de cette relation, en termes de mécanismes de contrôle et de coordination. Le type de contrôle adopté de la part du producteur et/ou du distributeur par rapport au PSL impliqué dans la gestion d'une partie donnée de la chaîne, détermine le rôle de ce dernier : simple exécutant d'un cahier de charges défini au préalable ou co-décideur et organisateur des flux ?

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

PARTIE 3 : COMPORTEMENT DES PSL ET STRATEGIES RELATIONNELLES

Les transports et les prestations de services logistiques en Europe ont récemment évolué de manière radicale, selon des rythmes et des logiques spécifiques à chaque pays. Néanmoins, au-delà de ces différences nationales, ils commencent à apparaître des groups d'envergure continentale, à mesure de surmonter et de dépasser les clivages techniques et réglementaires d'antan.

Les comportements de ces groupes, quoiqu'ils ne soient pas parfaitement homogènes, présentent des éléments comparables. Ceux derniers peuvent être envisagés comme le fondement d'une modélisation des réponses aux enjeux qui relèvent de l'interaction des facteurs d'influences.

Dans le *Chapitre 9*, nous nous attèlerons à comprendre les modèles alternatifs, et à en analyser leur origine aussi bien que leur logique de déploiement. Le comportement stratégique des vingt premiers prestataires européens constituera notre domaine de référence, et fournira le corpus de notre étude.

Cependant, chaque pays présente des caractéristiques spécifiques qui ne peuvent pas être intégrées dans le modèle général des tendances européennes. Pour cette raison, et pour éviter le risque de "forcer" des données dans un cadre théorique figé, nous avons également mené à l'échelle nationale une analyse du secteur de la prestation logistique et de transport.

On s'appuiera notamment sur le cas italien (*Chapitre 10*). L'analyse du secteur des prestataires qui évoluent dans le système économique et productif italien fournit à nos yeux une clef pour comprendre à la fois les dynamiques spécifiques et les facteurs qui sont responsables de ces spécificités. Nos observations reposent sur une enquête inédite ayant pour objet le marché italien de la prestation logistique et de transport. Cette étude approfondie nous permet la mise en perspective du comportement stratégique des PSL avec le processus d'intégration logistique en cours.

De plus, les données et les résultats de l'enquête nous mettent en mesure de nourrir le débat sur les différents niveaux de développement d'une alliance logistique.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

9. COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET STRATEGIE RELATIONNELLE DES PSL SUR LE MARCHE EUROPEEN

Les facteurs d'influence du marché de la prestation logistique en Europe ont mis en exergue la nécessité croissante d'une gestion holistique des services logistiques et d'une organisation performante à la fois des clients et des PSL afin de satisfaire les exigences courantes de réactivité et d'efficacité des *supply chain* (Bask, 2001). Les PSL se doivent de reconfigurer leur rôle dans les chaînes des clients, afin de soutenir et de promouvoir le développement de l'approche SCM (Bowersox & David, 1996).

Ainsi, après avoir présenté les facteurs d'influence du marché de la prestation logistique en Europe, nous portons notre attention sur le comportement des PSL face aux conséquences de ces facteurs. Il s'agit de préciser les réactions, voire les anticipations, des PSL aux effets entraînés par les tendances identifiées dans la partie II, depuis l'évolution des flux d'échanges au niveau international, jusqu'aux caractéristiques réglementaires de la profession et aux nouveaux modèles de gestion développés par les firmes clientes. L'objectif est de repérer les comportements des PSL qui structurent actuellement le secteur en Europe. Plus précisément, nous allons esquisser les stratégies de développement qui caractérisent le comportement des 20 premiers PSL en Europe.

Cette approche, qui s'appuie sur l'observation empirique, s'inspire du courant des économistes industriels « comportementalistes » (cf. chapitre 1). Ces derniers reconnaissent un rôle à la firme en tant que sujet économique qui a un impact sur la structure du secteur (et donc sur sa performance) à travers ses choix stratégiques et tactiques. Ils considèrent que la structure du secteur et le comportement des firmes s'influencent mutuellement et que cette interdépendance détermine la performance des firmes.

L'analyse des stratégies « structurant » le secteur permet de comprendre les tendances les plus marquantes, en termes de concentration, de diversification géographique et sectorielle et de comportement relationnel des grandes entreprises agissant à l'échelle européenne.

Cependant, elle ne permet pas d'apprécier le comportement des entreprises autres que les grands groupes, ni de préciser les spécificités de développement du secteur propres aux différents pays. A cette fin, nous étudierons les caractéristiques du secteur logistique italien.

9.1. Méthodologie

Cette partie s'appuie sur plusieurs sources : une analyse de la littérature existante portant sur l'évolution du marché des PSL ; une étude sur les 20 premiers PSL Européens effectuée en 2001 (Carbone, 2001) révisée et mise à jour; les comptes annuels de ces PSL ; des interviews avec les managers de la plupart des PSL étudiés.

Concernant la littérature, nous avons porté notre attention sur plus de 1 000 références sur la logistique européenne et les PSL, à partir de 1993 jusqu'à 2003. Nous avons notamment analysé les revues scientifiques, les volumes publiés sur le sujet, la presse économique (*Les Echos* et le *Financial Times* via la base EBSCO, Lexis-Nexis), la presse française spécialisée dans le domaine de la logistique (*Logistique Magazine*, *Stratégie Logistique*, *Le Journal de la logistique*, etc.) et des sources Internet.

Des perspectives favorables de croissance du secteur ont généralement caractérisé cette littérature jusqu'à Septembre 2001 (voir, par exemple, Berglund et alii, 1999). Depuis, du fait du ralentissement économique dans la plupart des régions du monde, les attentes de croissance sont plus modérées.

Plusieurs techniques ont été adoptées pour la compréhension du développement de la logistique européenne. Browne et *alii* (1993) et Browne (1995) utilisent les statistiques nationales disponibles afin de déterminer les tendances des transports en Europe. Browne et Allen (1994, 1997) utilisent ces données afin de concevoir des modèles organisationnels des stratégies logistiques européennes au profit des firmes industrielles et de leurs fournisseurs logistiques. Cooper et *alii* (1991, 1998) et O'Laughlin *et alii* (1993) mélangent observation directe, données statistiques et interviews d'experts afin de réaliser des cas d'étude. Cooper (1994) a enrichi une analyse de la littérature par une étude Delphi impliquant des experts logistiques ; il a abouti à la rédaction de cas d'études concernant des *supply chain* spécifiques. En 2001, TNO/Transport Research Centre a repris cette recherche, en montrant les changements survenus entre-temps. Le projet

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

PROTRANS (2001) a été fondé sur des entretiens avec leurs clients et les PSL à l'intérieur de certaines industries européennes. Une attention majeure y est portée au développement du transport intermodal.

Ces recherches, tout en mettant en évidence les tendances communes par *supply chain* au niveau européen, ont souligné la nécessité de continuer à explorer les dynamiques de la logistique et de son marché, au niveau national, afin de saisir les spécificités et les nombreuses différences entre les systèmes mis en place. Ainsi, plusieurs recherches au niveau national, basées sur des enquêtes (par questionnaire postal ou par administration directe) ont été réalisées, telles que les deux enquêtes italiennes (Assologistica et Politecnico di Milano*,* 2001; Isfort, 2001 et 2003) et les études réalisées aux Etats-Unis (Chow & Gritta, 2002).

En ce qui concerne la deuxième source de cette partie, l'étude effectuée par l'auteur en 2001 porte sur l'analyse des perspectives stratégiques et financières des PSL en Europe. Lors de cette étude, nous avons réalisé des entretiens avec les managers de quinze des 20 premiers PSL[87], tels qu'ils étaient classés par Logistique Magazine (Décembre 2000) par ordre décroissant du chiffre d'affaires (tableau n° 10).

Il s'agit d'entretiens semi directifs, portant sur l'évolution du marché de la prestation logistique en Europe, sur les effets pour les PSL et, enfin, sur les choix stratégiques de la firme de l'interviewé.

Les choix stratégiques des PSL qui n'ont pas été interviewés ont été étudiés par la consultation de leurs comptes annuels et par le recours à des sources secondaires telles que la presse spécialisée et professionnelle, les présentations et les communications des présidents et du top management lors de conférences et de tables rondes.

---

[87] Ces entretiens ont été réalisés entre Janvier et Mai 2001. On a interviewé : M. Yves Dejou (PDG ABX France), M. Ciro D'Angelo (Responsable intermodal Danzas, Londres), M. Patrick Emeriau (Directeur commercial Danzas, France), M. Poriot (Responsable Communication FM Logistic), M. Philippe Limbourg (Comité de direction Giraud International), M. Xavier Urbain (Directeur Général Hays Logistics), M. Djamchid Dalili (Director Commercial ND Logistics), M. Loïc Bertucat (Directeur du site logistique Hewlett Packard Ile d'Aube, Norbert Dentressangle), Manager commercial STEF logistique, Patrick Perrin (PDG Tibbett & Britten France), M. Maxime Delannoy (relations externes Gefco), M.lle Frédérique Riou-Gosse (Direction Commerciale & Marketing France, Géodis), Interview téléphonique avec le Directeur marketing Allemagne Frans Maas Deutschland GmbH. Discours et communications : M. G. Leridon (Deutsche Post World Net), M. J. Allen (PDG Excel plc), M.Van Hoven (Strategic Planning Manager TPG).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Tableau 10: Les 20 premiers PSL Européens en 2000

	PSL	CA 2000 *(Millions d'euros)*		PSL	CA 2000 *(Millions d'euros)*
I	Stinnes	12.026	XI	Ziegler	1.667
II	TNT Post Group, TPG	9.810	XII	CAT-Albateam	1.223
III	Danzas Deutsche Post	8.289	XIII	Stef-TFE	1.155
IV	Exel	7197	XIV	Christian Salvesen	1.092
V	Hays	3.591	XV	Frans Maas	942
VI	Geodis	3.414	XVI	Norbert Dentressangle	838
VII	ABX Logistics	2.900	XVII	TDG Logistics	748
VIII	Tibbett & Britten	2.410	XVIII	DSV-DFDS Dan Transp	586
IX	Gefco	2.329	XIX	FM Logistic	256
X	Dachser	1.790	XX	Giraud Logistics	187

Source : Logistique Magazine, décembre 2000

Les informations concernant les PSL, recueillies initialement lors de l'étude réalisée en 2001 et mises à jours au cours de la thèse, ont été résumées en 20 fiches (voir annexes), une par PSL. Ces fiches comprennent cinq sections distinctes : (1) Présentation du PSL (structure organisationnelle, histoire du groupe, résumé des informations chiffrées) ; (2) Chiffres Clefs (évolution du Chiffre d'affaires et du résultat net, nombre de salariés, etc.) ; (3) Offre (description des services offerts par métier) ; (4) Mode de développement et faits marquants (Fusions et acquisitions; nouveaux contrats ; alliances avec d'autres PSL ; investissements directs; etc.) ; (5) Objectifs stratégiques (au niveau *corporate* et par domaine stratégique).

Cette partie a été réalisée à partir de ces fiches, notamment les sections concernant les F&A et les alliances entre PSL.

9.2. Les enjeux pour les intervenants sur le marché

La répercussion immédiate des facteurs d'influence sur les intervenants du secteur détermine des enjeux cruciaux, qui portent, respectivement, sur :

- La compétitivité durable (l'efficacité de la gestion des besoins des clients) ;
- Le défi commercial (la capacité à fidéliser les clients) ;

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- La performance organisationnelle (l'efficacité de la gestion en interne) ;
- La composition de l'actif (opérateur réel ou virtuel ?).

9.2.1. La compétitivité durable : maîtriser la gestion des flux

On a observé que la logistique intégrée (celle qui prend en charge la chaîne logistique d'un client suivant une approche par processus) montre le potentiel de développement le plus élevé, en représentant la réponse des opérateurs logistiques au modèle de gestion du SCM qui se répand auprès des clients de l'industrie et de la Grande Distribution.

Ceci implique que les PSL doivent être d'abord capables d'offrir à leurs clients un service de haute qualité, en temps voulu et de bout en bout. Ainsi, la compétitivité ne se joue pas seulement sur la capacité à contrôler les coûts, mais aussi sur la possibilité de disposer d'une chaîne logistique étendue, ayant une dimension internationale et une bonne capillarité sur le territoire, permettant l'optimisation des temps de transit, la régularité et la fréquence des services. Il s'agit d'être capable de maîtriser les flux physiques et informationnels des clients.

L'enjeu de la maîtrise des flux s'articule autour du compromis entre taille critique et proximité.

D'une part, il faut une certaine taille pour investir dans les technologies de l'information, nécessaires pour une gestion efficace de la logistique intégrée. De plus, il faut une ouverture vers le marché international, être prêt à accompagner les clients qui demandent aux PSL de faire face ensemble aux risques entraînés par l'entrée sur de nouveaux marchés. D'autre part, il faut garder le contact direct avec le client : la proximité de l'opérationnel avec ce dernier et surtout sa capacité à interpréter ses besoins représente le facteur clef de succès pour la gestion des relations. La taille critique permet d'obtenir des contrats et rend aisée la maîtrise les flux, tandis que la proximité permet d'adapter les réponses aux besoins changeants des clients.

Les réponses à ces enjeux sont liées à d'autres questions : d'une part, celle de la structure organisationnelle à même de concilier les deux aspects de taille critique et de proximité au client (cette question sera précisée au § 9.3.4) et, d'autre part, celle de la fidélisation des clients, qui constitue le sujet du paragraphe suivant.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

9.2.2. Le défi commercial : fidéliser une clientèle exigeante

Un des moyens employés par les PSL pour renforcer leur position commerciale vis-à-vis des clients (actuels et potentiels) est l'adoption d'une marque (*branding)* capable de bien représenter les concepts fondateurs de leur offre et l'apport du cœur de leurs compétences. Ainsi Giraud a séparé ses activités, en 2001, en Giraud International et Giraud Logistique et Faure et Mauchet a choisi le nom FM Logistic. Ces actions de *branding* des services visent à valoriser les compétences logistiques des sociétés.

Au-delà des choix liés à la stratégie de communication des PSL, afin de conquérir de nouveaux clients, il s'agit de saisir les éléments déterminant la durabilité de la relation client-fournisseur. Si la richesse de l'offre du prestataire en termes de service et de mode d'exécution de la prestation ne suffit pas à rendre une relation durable, elle reste, néanmoins, l'élément fondateur principal de toute relation client-fournisseur logistique.

Le prestataire est aujourd'hui forcé de répondre aux exigences variées des clients, en leur proposant le niveau maximum de personnalisation des services offerts. L'effort de personnalisation des prestations peut entraîner une spécialisation des prestations, dans le sens où chaque prestataire développe ses compétences en priorité sur des services qui sont au cœur de son métier plutôt que sur d'autres.

Le point d'achoppement réside dans la capacité des entreprises à conjuguer ce souci de personnalisation, logique du point de vue marketing et stratégique, avec la standardisation des processus, indispensable pour garantir des niveaux constants de qualité et réaliser des économies d'échelle. Autrement dit, l'enjeu de la fidélisation du client s'articule autour de l'arbitrage entre standardisation et personnalisation de l'offre[88].

La personnalisation de la prestation exige que les rapports entre PSL et clients procèdent du principe de transparence. Ceci implique l'adoption d'un système de rémunération fondé sur le partage des gains de productivité. Ainsi, le prestataire a intérêt à améliorer le dossier logistique. Le client, pour sa part, est appelé à une

---

[88] Le sujet de la tension entre standardisation et personnalisation de la prestation est intéressant surtout au niveau international. Il est crucial dans les décisions stratégiques des grands opérateurs globaux (UPS, TNT, DHL , etc.) qui traditionnellement adoptent une stratégie de standardisation du service offert à une échelle mondiale. Cependant, ils semblent négliger la variabilité de la demande au niveau local. Malgré l'effort d'homogénéisation de la qualité du service offert, les performances de ces opérateurs en Europe restent faibles. Les raisons d'une telle sous performance seraient à rechercher dans le manque de prise en

responsabilisation plus grande qui pourrait requérir la nomination d'un directeur logistique ou l'affectation de personnel dédié à la gestion de la relation avec le prestataire.

Les dossiers logistiques peuvent s'inspirer du principe du livre ouvert, qui exige une définition claire des objectifs du contrat, du cahier des charges et des paramètres d'évaluation des résultats. Dans la plupart des cas, la rémunération du prestataire est liée aux gains de productivité atteints (10% environ, selon un des principaux prestataires logistiques européens). De cette façon, l'intérêt à l'amélioration de l'efficacité de la chaîne logistique est partagé par le client et le prestataire.

La tension entre standardisation et personnalisation affecte aussi les décisions concernant les systèmes et les technologies de l'information, qui nécessitent un grand investissement en infrastructures et en méthodes. Afin de développer une offre globale de prestations logistiques, les PSL sont forcés de concevoir une stratégie claire en termes d'outils informatiques et de méthodes. Comme les clients peuvent avoir des exigences variées, l'habilité du prestataire réside dans la personnalisation d'un produit « semi standardisé » et maîtrisé. De plus, il faut investir dans les outils d'exécution : chargement des véhicules, logiciels pour les commandes, etc. Pour ce genre d'investissement, le problème est le retour sur l'investissement, qui doit être rapide, car les exigences logistiques évoluent en continu (même en termes physiques : voir le *picking* à plusieurs niveaux, qui n'était pas concevable il y a quelques années).

Quand on parvient à concilier la personnalisation maximale de la prestation et la focalisation sur le cœur des compétences du prestataire, une alliance logistique est susceptible d'être mise en place car elle porte sur la satisfaction conjointe des acteurs.

Comme on l'a vu, l'alliance logistique est une relation formelle ou informelle à long terme entre un donneur d'ordres et un prestataire pour la réalisation d'activités logistiques concernant le donneur d'ordres. Les deux acteurs se conçoivent comme partenaires à long terme de l'accord. Même si ces alliances commencent avec un éventail réduit d'activités, d'autres services à forte valeur ajoutée peuvent s'y ajouter ; ils incluent la fabrication, l'assemblage, le *re-packing* et l'intégration de la chaîne logistique.

---

compte des caractéristiques particulières de la demande, dans les différents pays européens (Ludvigsen, 2001).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Par exemple, une des premières alliances logistiques était celle mise en place, il y a plus de dix ans par Rank Xerox et Frans Maas. L'objet de la prestation s'est ensuite élargi (composants, pièces détachées et puis produits finis) et les activités externalisées (transport amont, stockage, transport aval, opérations post-manufacturing, recyclage) ont évolué.

L'enjeu commercial pour les prestataires logistiques peut être interprété comme la capacité à transformer des contrats épisodiques avec un client en « alliance logistique », c'est à dire en une relation à long terme générant des ressources récurrentes et concernant l'offre de services à forte valeur ajoutée.

9.2.3. La performance organisationnelle : gérer une organisation complexe

Pour comprendre cet enjeu, il faut prendre en compte les différents positionnements du prestataire logistique sur son marché il y a quinze ans et aujourd'hui.

Au cours des années 1980, une forme d'externalisation consistait, pour un prestataire, à reprendre les installations et le personnel opérationnel des clients. Ce personnel se caractérisait par un profil peu qualifié et un faible salaire.

Durant les années 1990, la gestion sociale a évolué : les conventions collectives, les revendications salariales et les accords d'entreprises ont affecté la reprise de personnel. Il ne s'agit plus seulement de gestion de main d'œuvre peu qualifiée ; aujourd'hui la reprise du personnel des industriels entraîne le maintien des acquis sociaux et leur extension aux autres salariés.

En outre, l'évolution même du contenu de la prestation logistique, enrichi d'éléments de gestion et de connaissances techniques, transforme l'entreprise logistique en centre de compétences multiformes et complexes. Par exemple, sur la plate-forme logistique Clarins d'Amiens, on a pu constater l'impact sur le métier des employés logistiques de la mise en place d'un système de gestion des flux de références passant par le site. Le travail opérationnel a été remplacé par des tâches de type administratif et de contrôle. Il a fallut reconvertir le personnel, le former au langage informatique et aux nouvelles procédures, désormais gérées par le système informatique central.

Dans ce contexte, une action évoluée de coordination devient nécessaire, ce qui fait du prestataire un gestionnaire de compétences multiples. Le passage d'une culture d'exécution de la tâche à une culture de la responsabilité implique pour tous les salariés

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

de la firme logistique, ainsi que pour la firme logistique en tant qu'interface du client, une vision élargie en amont et en aval de la prestation offerte. Les prestataires sont donc obligés de transmettre cette culture nouvelle aux salariés, par le biais d'une formation à la fois technique et managériale.

L'exécution/organisation de la logistique pour le client avant les années 1990 (dans le cas de la sous-traitance d'exécution) ne nécessitait ni d'investissements immobiliers ni informatiques. Tout était géré par le client, tandis que le prestataire exécutait une tâche. Cependant, pour donner de la valeur ajoutée au client, il fallait s'approprier de nouvelles méthodes et de la maîtrise des processus. A long terme, il est devenu évident qu'il fallait être capable de raisonner en termes de flux d'informations et de produits. Le rôle des bureaux d'études des prestataires logistiques est devenu essentiel, de manière à adapter l'offre commerciale aux besoins du marché. De ce fait, l'investissement en méthodes et systèmes propres est désormais significatif.

Cette extension de l'offre, imposée par la nouvelle logique industrielle, renforce la cohabitation au sein de la même organisation de compétences et de méthodes différentes, aussi bien au niveau opérationnel qu'analytique. Les pratiques du tertiaire (gestion des flux d'information) coexistent avec les pratiques proches de l'industrie (manutention et gestion des flux physiques).

L'adoption d'une logique de création de valeur et le processus d'extension de l'offre ont des effets sur l'organisation même de l'entreprise logistique (Brewer, 2001). Par exemple, pour mieux servir le client dans chaque pays, depuis avril 2001, Géodis a changé sa structure organisationnelle. La configuration en quatre branches (messagerie, route, logistique, *overseas*) a été remplacée par une organisation par zones géographiques, appuyées sur deux entités de moyens : Géodis Solutions et Géodis Réseaux. Cette organisation, qui ne modifie pas le processus opérationnel de chacune des branches, permet au client de chaque pays d'avoir un interlocuteur unique.

En conclusion, les PSL doivent gérer des compétences multiples et des organisations dispersées géographiquement, afin d'optimiser l'offre de services logistiques intégrés. Les solutions adoptées en termes de structure d'organisation varient entre une approche 'globale' (à l'échelle européenne), et une approche fragmentée, focalisée sur un ou plusieurs pays. Cette deuxième approche se matérialise souvent par la couverture d'un

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

marché régional, où les attentes et les besoins des clients sont homogènes et orientés vers les mêmes secteurs d'activité ou les mêmes services.

9.2.4. La composition de l'actif : opérateur réel ou virtuel ?

Une question que les PSL se posent et que la presse professionnelle aborde souvent concerne la structure du patrimoine des PSL : doivent-ils se doter de moyens physiques 'lourds' adaptés à satisfaire les besoins contraignants des clients ou leur suffit-il de maîtriser les systèmes informatiques de gestion des flux tout en externalisant les opérations physiques ?

Il s'agit d'un véritable enjeu économique qui influence directement la structure des actifs des opérateurs : le choix d'être propriétaire d'une flotte de véhicules et d'entrepôts ou d'acheter les services d'acheminement et d'entreposage sur le marché se heurtent à deux contraintes opposées. L'une est consommatrice d'investissements lourds et entraîne des coûts fixes élevés qui contraignent le PSL à gérer des volumes importants ; elle a évidemment des conséquences sur la structure financière. L'autre vise à variabiliser les charges et s'inscrit dans une démarche d'entreprise en réseau. Dans ce cas, le risque est la perte de contrôle de la qualité des prestations et les difficultés de gestion d'un réseau.

Le secteur des PSL peut donc être schématisé suivant la composition de l'actif des PSL : d'un coté, on aurait les PSL avec beaucoup d'actifs immobilisés (*asset based*) et, de l'autre coté, ceux sans immobilisations corporelles importantes (*non asset based*). Chow et Gritta (2002) proposent la segmentation suivante du secteur :

- Les PSL *'asset based'* offrant des services à partir d'importants moyens physiques ;
- Les PSL *'non asset based'* fondant leur offre sur une prestation de pilotage du processus logistique et sur des systèmes d'information et communications performants ;
- Les PSL suivant le 'modèle mixte' s'appuyant sur un mélange de moyens physiques et de compétences de pilotage. Ces PSL utilisent souvent des moyens physiques externes, impliquant d'autres PSL.

Historiquement, le marché américain des PSL était dominé par les grandes entreprises de transport avec une flotte et des moyens physiques importants. Ensuite ces entreprises

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

ont diversifié leur métier vers la logistique, afin d'amortir l'utilisation des immobilisations disponibles. Aujourd'hui ce modèle *asset based* semble en train d'être délaissé. Cette conclusion découle de plusieurs études qui ont précisé la question du modèle financier adopté par les PSL américains. Burns (1999) a enquêté dans 60 régions et a pu vérifié la présence croissante de PSL *non asset based*. Chow (1998) montre que 55% des PSL interviewés se considèrent *non asset based* et que ce pourcentage aurait grimpé à 62% en 2000. Un classement des 1000 premiers prestataires américains (Inbound Logistics, 2000) affiche 43% des interviewés se percevant comme *non asset based*, 35% comme *asset based* et 21% comme hybrides.

En Europe, c'est la presse professionnelle qui a beaucoup traité la question du modèle financier des PSL, en s'appuyant sur des interviews aux clients et aux fournisseurs de services logistiques. Cependant, nous pensons que la « perception » de la structure de l'actif d'une firme n'est pas adéquate à une évaluation fidèle du modèle financier adopté. Les perceptions managériales sont souvent affectées par la carrière de l'individu interrogé, par sa fonction d'appartenance, par l'expérience sectorielle vécue, par sa culture, etc. En revanche, une analyse financière des comptes annuels pourrait fournir une information plus « objective » à préciser ensuite à la lumière des considérations des managers.

9.2.4.1. Les résultats d'une analyse portant sur un échantillon de 12 PSL

A ce sujet, on pourrait se demander (Carbone et Leggate[89] 2003) si les grands PSL européens sont en train d'évoluer vers le modèle '*non asset based'* et si ce dernier est plus rentable que le modèle *'asset based'*.

L'approche utilisée se fonde sur l'analyse des informations financières contenues dans les comptes annuels des sociétés. Ces derniers permettent une compréhension de la performance d'une entreprise, ce qui est un préalable aux choix politiques et stratégiques futurs.

---

[89] Nous renvoyons à l'article 'European third party logistics providers (3plps): non asset based model for higher performance?' présenté à la conférence annuelle de l'AET (Association of European Transport) en Octobre 2003, à Strasbourg et présent dans les actes de la conférence.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Les indicateurs financiers sont un outil puissant pour l'analyse des comptes, car ils standardisent les informations financières en termes de relations mathématiques, exprimées en pourcentages ou en chiffres simplifiés. Ils présentent, néanmoins, des limites. Ils ne sont évidemment pas prédictifs et ils ne sont significatifs que si l'on dispose d'un ensemble défini et homogène de données.

En plus, il n'y a pas une définition unique des *ratio*, ni une règle d'interprétation figée, ni des standards auxquels comparer chacun des *ratio* employés. Le principe général est celui de la cohérence des données dans le temps (comparaisons d'années différentes) ou dans l'espace (comparaison d'unités différentes, au même moment). D'autres limites des analyses basées sur les comptes annuels se réfèrent aux différentes périodes couvertes (comptes non synchrones) et aux standards comptables variables d'un pays à l'autre, malgré l'homogénéisation des marchés des capitaux (Leftwich, 1998).

Une dernière contrainte de cette analyse est liée au secteur spécifique que l'on souhaite étudier. Déjà à l'intérieur de la prestation logistique et de transport, il est extrêmement difficile d'isoler les informations concernant un segment de marché des autres afin d'effectuer des comparaisons entre unités homogènes et donc plus correctement comparables. De plus, les groupes de transport et de logistique ne sont pas impliqués exclusivement dans ces deux métiers, car la diversification extra sectorielle de leur activité est très forte.

L'analyse a porté, pour chacune des 12 entreprises, sur l'évolution de certains indicateurs sur cinq ans. Plus précisément, nous avons examiné l'évolution de l'actif corporel immobilisé[90] et sa relation avec les actifs totaux[91], le chiffre d'affaires et la rentabilité de la firme, choisie comme mesure de sa performance.

La taille de l'actif corporel immobilisé peut être analysée comme le rapport entre immobilisations corporelles et actifs totaux. Sans doute, la valeur des immobilisations nettes baisse par effet de la dépréciation ; cependant, l'intensité du changement (figure n° 8) est trop forte pour être expliquée seulement par la dépréciation. En plus, les

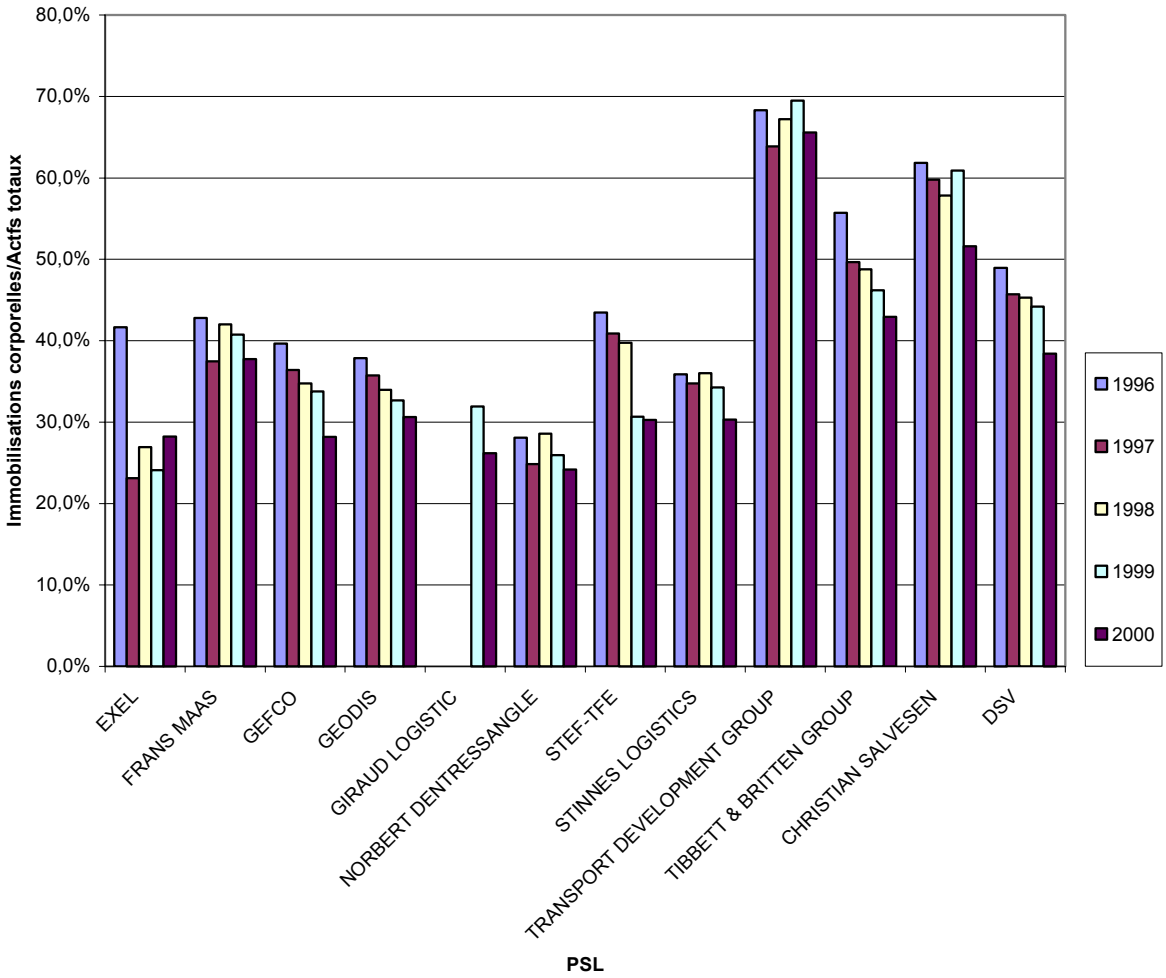
---

[90] La conception comptable assimile *l'actif immobilisé* à l'ensemble des immobilisations c'est-à-dire aux éléments corporels, incorporels (enregistrés) et financiers destinés à être utilisés de façon durable dans le cadre de l'activité de l'entreprise (Lexique de gestion, Dalloz, 2000). Nous nous référons seulement à l'actif *corporel* immobilisé.

[91] Les actifs totaux identifient l'ensemble des éléments positifs du patrimoine d'une personne physique ou morale évalués selon les principes comptables fondamentaux. Les actifs totaux d'une entreprise sont composés de l'actif immobilisé et de l'actif circulant (Lexique de gestion, Dalloz, 2000).

immobilisations brutes de beaucoup de ces PSL sont en train d'augmenter. D'habitude cette augmentation est directement liée à des opérations d'acquisitions et de fusions (F&A). Entre 1998 et 2002, les PSL européens ont en fait eu recours aux F&A pour poursuivre leur croissance (Carbone, 2002).

Figure 8: Immobilisations corporelles /Actifs totaux



La figure ci-dessus montre que ce pourcentage a baissé à moins de 40% en 2000 pour tous les PSL sauf trois (TDG, Tibbet and Britten, Christian Salvesen). Ces trois PSL ont des caractéristiques communes, qui méritent d'être abordées. La majeure partie de leur chiffre d'affaires est produite sur les marchés britannique et irlandais (TDG 84%, Christian Salvensen 71% et Tibbett and Britten 45%, en 2000). Dans tous les cas, le segment de marché le plus important est la grande distribution, où les trois PSL se spécialisent dans les produits de grande consommation et dans les produits frais. Ces

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

orientations nécessitent des investissements importants en entrepôts réfrigérés et équipement spécialisé.

Malgré ces trois exceptions, cet indicateur est en baisse depuis 1996 pour tous les autres (tableau n° 11).

Tableau 11: Evolution des 3 ratios financiers pour les 12 PSL entre 1996-2000

	Immobilisations corporelles sur Actifs Totaux	Chiffre d'affaires sur Immobilisations corporelles	Marge d'exploitation sur Immobilisations corporelles
1996	45.8%	4.58	9.2%
1997	41.1%	4.99	11.0%
1998	41.9%	5.03	10.5%
1999	39.6%	5.04	10.0%
2000	36.2%	5.60	10.6%

Le ratio rapportant le chiffre d'affaires aux immobilisations corporelles permet d'apprécier l'efficacité de l'utilisation des moyens disponibles. Cet indicateur, dit de rotation du capital, considère la capacité des immobilisations à générer des revenus. Il indique le nombre de périodes de production nécessaire pour retrouver la valeur du capital immobilisé engagé. Une valeur élevée de cet indicateur, appliquée aux PSL, pourrait signifier que le prestataire est en train de réduire ses immobilisations rapportées à la croissance de la firme (indiquée par le chiffre d'affaires).

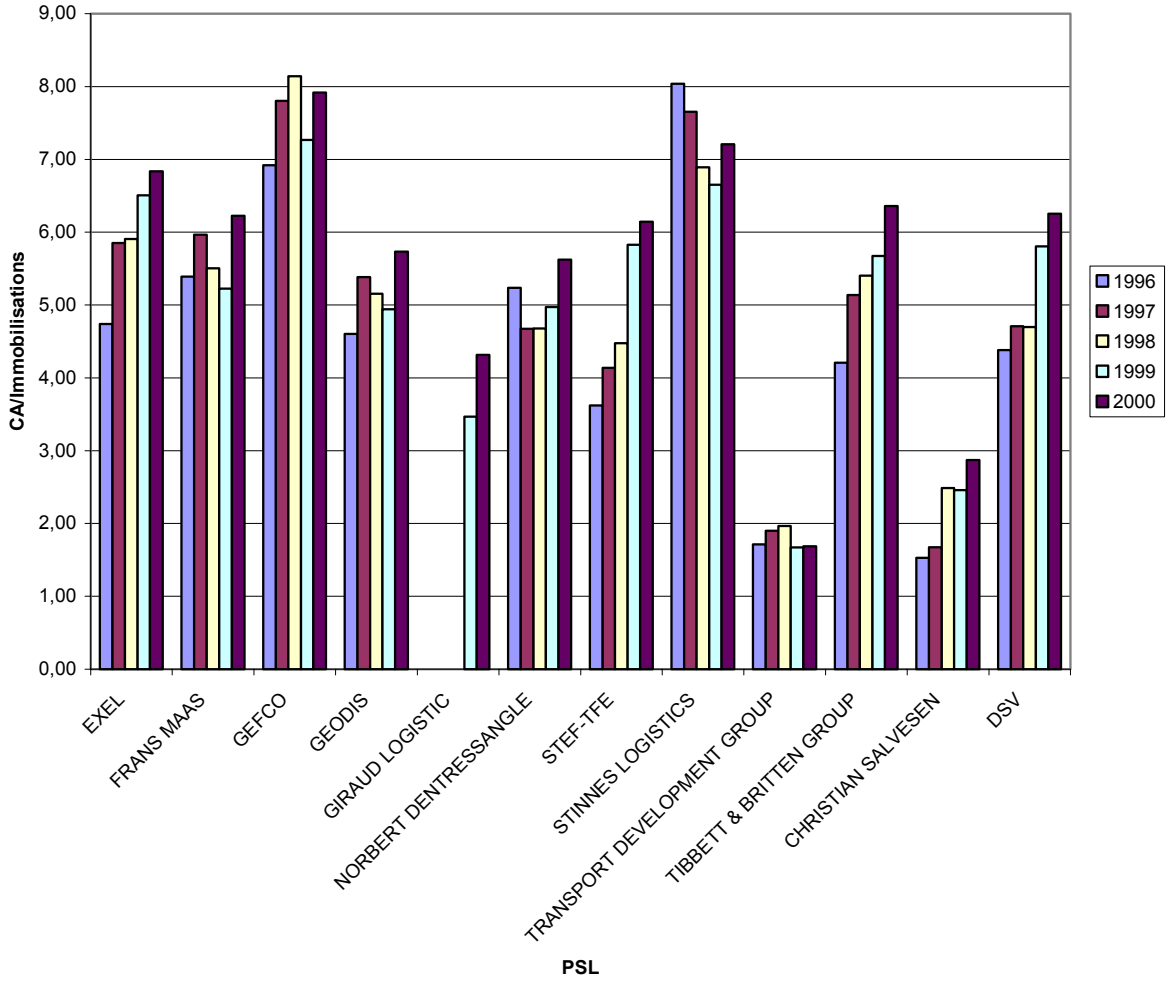
Comme tout autre indicateur, il faut l'analyser avec prudence, car il peut être affecté par plusieurs variables, telles que des investissements récents en immobilisations ou des revenus exceptionnels, qui peuvent modifier le cycle du capital. Par exemple, en 2000, TDG a vendu des entrepôts pour les matières premières et des équipements dédiés au transport de produits spécialisés afin de recentrer son activité sur le segment des produits à consommation rapide. La longueur temporelle de la série observée devrait réduire ce problème.

Les résultats sur cinq ans d'évolution de cet indicateur sont représentés dans la figure 9. La première observation concerne l'augmentation significative de cet indicateur (+22%) au cours des cinq ans, passant de 4.5% en 1996 à 5.6% en 2000 (on se réfère aux moyennes annuelles, comme dans le tableau n° 11).

Figure 9: Chiffre d'affaires/ Immobilisations corporelles (1996-2000)

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006



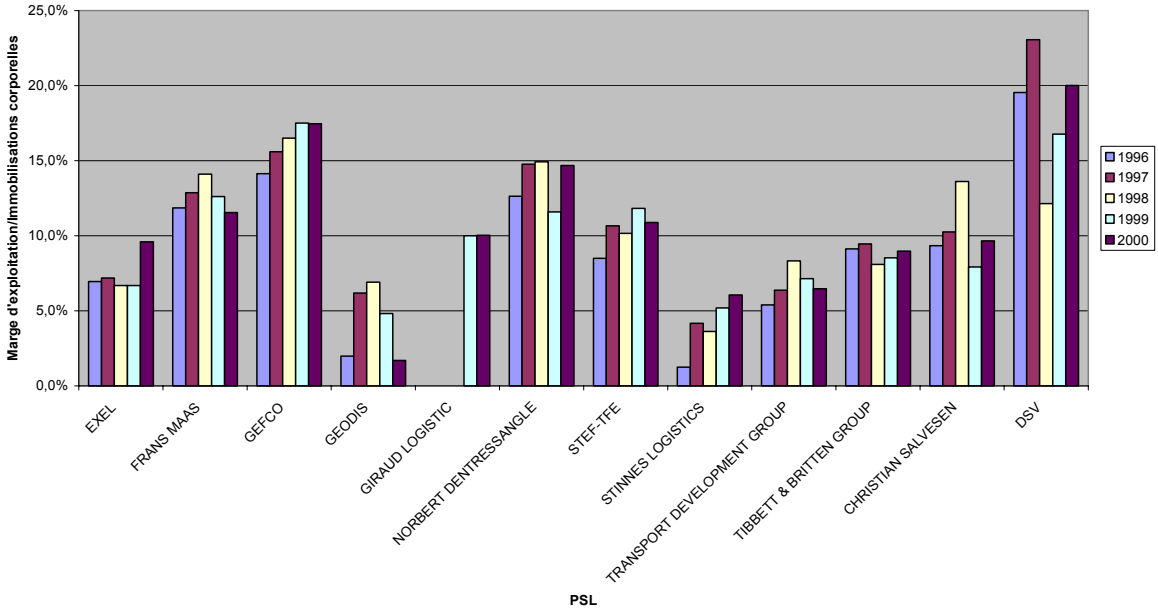
En examinant la situation de plus près, au niveau de chaque entreprise, à l'exception de deux d'entre eux, tous les PSL affichent cette tendance. Ce ratio (CA sur immobilisations) est particulièrement élevé pour Gefco, Stinnes et Tibbet & Britten. Ceci pourrait être lié à l'importance, pour les trois sociétés, de l'activité commerciale ou de messagerie, qui ne demandent pas les mêmes investissements que l'entreposage et la distribution spécialisés. Par exemple, en ce qui concerne Stinnes, 26% de son chiffre d'affaires dérive de l'activité de commercialisation de produits chimiques. Dans le cas de Gefco, 52% du CA est généré par la messagerie de colis de petite taille. Par contre, les valeurs les plus faibles de cet indicateur, concernant Christian Salvesen et TDG, sont cohérentes avec l'analyse précédente (ratio immobilisations corporelles/actifs).

Ce phénomène peut aussi s'expliquer par la sous-traitance du transport routier de marchandises, pratique importante chez la plupart des PSL observés.

Ces résultats suggèrent une réduction de l'actif corporel immobilisé chez les PSL[92].

Une deuxième question se pose : y a-t-il un lien entre la composition des actifs et la performance de ces PSL ? A cette fin, nous avons mesuré la rentabilité financière[93] des immobilisations. Comme mesure de rentabilité nous avons choisi la marge d'exploitation[94] qui isole le résultat de l'activité commerciale de la firme.

Figure 10: Marge d'exploitation/Immobilisations corporelles



La moyenne de ce ratio, concernant toutes les entreprises de l'échantillon, affiche une croissance modérée entre 1996 et 2000, en passant de 9.6% à 10.6% (tableau n° 11). Le graphique ci-dessus montre que Gefco et DSV ont les performances les plus élevées. Concernant Gefco, ce résultat pourrait s'expliquer par les marges plus élevées de la

---

[92] Cependant, nous devrions considérer que le développement des NTIC, qui caractérise les évolutions logistiques récentes, est un facteur qui accroît l'efficacité de l'utilisation des immobilisations. Il s'agit d'un catalyseur du processus de mise en réseau des PSL, qui visent de plus en plus la mutualisation des moyens physiques existants afin d'améliorer la productivité totale de leur exploitation.

[93] La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux propres à dégager un surplus après rémunération des capitaux empruntés et constatation d'une dotation affectée à la reconstitution du capital productif (Lexique de gestion, Dalloz, 2000).

[94] La *marge d'exploitation* est l'un de 9 soldes intermédiaires de gestion que l'on peut isoler dans le compte de résultat. Cette marge est calculée de la façon suivante : *excédent brut d'exploitation* (valeur ajoutée + subventions d'exploitation – impôts, taxe et versements assimilés sans l'impôts sur les bénéfices et la TVA récupérable – charges de personnel) + reprises sur charges d'exploitation + autres produits (tels que redevances pour concessions, brevets, etc.) – autres produits (tels que redevances pour concessions, brevets, etc.) – dotations aux amortissements et provisions d'exploitation (Lexique de gestion, Dalloz, 2000).

.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

logistique automobile, voire par une affectation délibérée des profits du Groupe PSA dans sa filiale logistique. Concernant DSV-DFDS, ce PSL a adopté une politique de réduction de sa flotte de véhicules en recourant à la location et à la sous-traitance du transport, avec l'ambition de rester flexible et d'augmenter la rentabilité des opérations.

En conclusion, on retiendra que la majorité des PSL étudiés ont un chiffre d'affaires en croissance et atteignent une performance plus élevée, en réduisant leurs immobilisations corporelles. Ces dernières baissent par rapport aux actifs totaux, et le ratio rapportant le chiffre d'affaires aux immobilisations augmente. L'amélioration de la performance financière des PSL est marginale, mais elle prouve que ces sociétés sont en train de profiter des bénéfices dus à l'utilisation de capitaux moins risqués. Autrement dit, le taux de rémunération de l'investissement en immobilisations a augmenté.

Cette analyse montre donc qu'il y a une tendance à s'orienter vers le modèle *non asset based*. Certes, cette conclusion mérite d'être nuancée du fait de la variabilité des métiers présents dans le secteur étudié. Il est donc nécessaire d'articuler le discours d'une façon différente suivant le métier principal du prestataire. Par exemple, si l'on considère la gestion d'une flotte et la gestion d'entrepôts, le discours est très différent. La banalisation de la prestation du transport et la multiplication des livraisons à cause des nouveaux modèles de production et de distribution (just in time) rendent le transport en même temps tâche opérationnelle et maillon clef de la chaîne logistique. Ainsi, il est nécessaire de maîtriser la planification des flux, de programmer les départs et les étapes des livraisons, sans qu'il soit nécessaire d'être propriétaire des véhicules. On ne s'étonnera pas que la sous-traitance du transport soit une pratique très répandue dans le secteur, car elle assure un niveau plus élevé de flexibilité sans affecter l'efficacité de la prestation. Comme la maîtrise d'une chaîne se fonde surtout sur le contrôle des flux d'informations, il suffit de sous-traiter le transport sans renoncer au contrôle de l'activité du fournisseur de deuxième rang.

En même temps, la mutation de l'entreposage classique vers la prestation de services à valeur ajoutée requiert la mise en place d'entrepôts avec des caractéristiques opérationnelles très spécifiques et changeantes selon le type de prestation à effectuer (différenciation retardée, tri, assemblage, conditionnement, réfrigération, etc.). Dans ce cas, l'investissement nécessaire est dédié à un client, à une marchandise ou à une activité spécifique. Cependant, la location de sites logistiques de la part d'agents immobiliers spécialisés évite un investissement systématique.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Ce qui semble caractériser les PSL étudiés est l'affirmation du modèle mixte : des PSL, avec des moyens physiques importants, ajoutent aux compétences et aux savoir-faire traditionnels une compétence supplémentaire et indispensable à l'offre de services intégrés. En particulier, cette compétence porte sur la conception et la gestion de systèmes d'information pour l'optimisation des flux physiques et informationnels des clients, à l'intérieur de la firme et surtout entre la firme et les autres acteurs de la chaîne.

Dans le tableau suivant nous avons résumé les facteurs repérés lors de l'analyse des stratégies financières des 12 PSL, favorisant le développement du modèle *asset based*, *non asset based* ou mixte .

Tableau 12: Facteurs pour le développement des trois modèles de PSL

Modèle asset based	***Modèle mixte***	***Modèle non asset based***
Demande des clients aux PSL de prendre en charge les investissements physiques	Acquisitions et fusions entre PSL « asset based » et « non asset based »	Rôle croissant du contenu « service » de la prestation logistique
Externalisation croissante de la gestion de la logistique de la part de la Grande Distribution	Diversification des PSL traditionnels vers les services d'intermédiation informationnelle	Importance croissante de la maîtrise des flux d'informations liés aux flux physiques
…	…	Sous-traitance du transport routier de marchandises de la part des PSL à des fournisseurs de deuxième rang
		Arrivée de nouveaux entrants sur le marché de la prestation logistique (consultants en NTIC, éditeurs de logiciels SCM et SCE, etc.)

Par rapport aux résultats obtenus, nous pouvons même poser la question du développement du modèle de 4PL (Fourth party logistics) en Europe. Ce concept (cf. section 1.5) a été créé par Andersen Consulting (aujourd'hui Accenture). Il a défini le 4PL comme un intégrateur de la chaîne qui gère des ressources, des compétences et des technologies multiples et les assemble avec celles de prestataires complémentaires, afin d'offrir une solution intégrée pour la *supply chain* du client (Bumstead & Cannons 2002).

Cette « étiquette », dont la presse spécialisée abuse trop souvent, tranche entre le métier de l'opérationnel logistique (3PL) et celui du concepteur. Elle hiérarchise le rôle

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

des deux métiers, en plaçant le 4PL en contact direct avec le client comme l'interface pensante, qui gère ensuite aussi l'exécutant (3PL) dépourvu de toute visibilité stratégique.

Cependant, ce clivage entre les deux métiers de concepteur et d'opérationnel n'est pas toujours aussi net. Les PSL possèdent souvent un mélange de compétences différentes au sein de la même entité. Il s'agit en fait d'une évolution de la prestation logistique elle-même, fondée à la fois sur des habilités d'exécution et de gestion des flux physiques, et sur des compétences d'organisateur et de concepteur de flux et de solutions intégrées.

Notre analyse à partir des comptes des PSL confirme le développement des 4PL, comme résultat de l'évolution du modèle économique des acteurs traditionnels de la logistique (3PL). Les 4PL se fondent sur moins d'actifs immobilisés et dégagent une rentabilité plus élevée du fait que les compétences liées à la conception et au pilotage des flux prennent le relais des compétences opérationnelles.

9.3. Modélisation des acteurs et de leurs comportements stratégiques

Au regard des enjeux essentiels du secteur, on assiste à une convergence des réponses des acteurs principaux. Notamment, ces réponses portent sur l'adoption de stratégies d'intégration horizontale et de diversification sectorielle et géographique, en même temps que sur la mise en place d'alliances 'verticales' (prestataire/client) et d'alliances 'horizontales' (prestataires entre eux).

9.3.1. De nombreuses acquisitions et fusions structurent le marché

Entre 1999 et 2001 le nombre d'acquisitions et de fusions dans l'industrie européenne des transports et de la logistique a fortement augmenté, avant le tarissement de l'année 2002, quand, au terme de trois années de forte croissance, le nombre de fusions et d'acquisitions s'est réinscrit pour la première fois en baisse. Mais Ernst & Young (E & Y , 2002) a tout de même encore relevé du 1er septembre 2001 au 31 août 2002 près d'une transaction par jour, au total 354 très exactement.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Tableau 13: Typologie de F&A dans le secteur de la logistique et des transports[95]

Métier de l'acquéreur	***Métier du PSL acquis***				
	TR	SL	CT	MES	Nombre Total
Transport routier	**7**	13	6	7	33
Spécialiste de la logistique	5	**23**	5	0	33
Commissionnaire- Transitaire	3	10	**13**	8	34
Messagerie - Express	7	9	1	**8**	25
Total	22	**55**	25	23	**125**

Source : à partir des comptes annuels des sociétés et de la presse spécialisée (1999-2003)

La tableau ci-dessus présente les fusions et acquisitions concernant les 20 PSL composant notre échantillon. Nous avons structuré l'information tirée de leurs rapports annuels et de la presse spécialisée. Il s'agit donc des opérations les plus significatives, telles qu'on les retrouve dans l'annexe, le document qui accompagne le bilan et le compte de résultat, et qui comporte des renseignements destinés à compléter et éclaircir les informations fournies par les comptes annuels. Cette liste, donc, ne couvre pas toutes les fusions et acquisitions ayant eu lieu entre 1999 et 2003 ; elle fournit des exemples qui permettent, néanmoins, de repérer des tendances communes dans le comportement des grands PSL étudiés.

Les opérations ont été regroupées suivant le métier de la société acquérante et celui de l'entreprise acquise. La classification des PSL par métier est faite suivant le chiffre d'affaire produit par type d'activité. Chaque PSL a été inclus dans la classe correspondant à l'activité produisant le pourcentage de CA le plus élevé (voir tableau n°14). Il s'agit d'un critère largement utilisé surtout aux Etats-Unis. Cependant, il peut parfois y avoir un biais tel que, par exemple, le fait d'avoir classé des commissionnaires internationaux parmi les transporteurs routiers, puisqu'une part importante de leur CA est générée par cette activité.

[95] Cette liste comprend les opérations reportées dans les fiches des 20 prestataires étudiés (annexes). Elle n'est pas exhaustive, mais indicative d'un phénomène.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Nous avons recensé 125 opérations de fusions et acquisitions[96]. Lors d'une étude antérieure (Carbone, 2001), le même exercice, concernant la période 1999-2001 avait permis de recenser 73 opérations. Le nombre d'opérations effectuées durant les deux années suivantes, semble donc progresser suivant le même rythme. A partir de ce tableau, deux constats s'imposent: une tendance nette vers la concentration horizontale (§ suivant) et la diversification de l'activité des PSL vers le métier de la logistique (§ 9.3.1.2).

Nous allons examiner en détail ces deux tendances.

[96] Ces 125 opérations sont décrites dans les fiches des acteurs, en annexe.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Tableau 14: Ventilation du Chiffre d'Affaires des PSL par activité

	Domaine d'activité principal	Transport routier	Transport aérien & maritime	Courier	Messagerie	Transport	Logistique	Transport & Logistique	Entreposage	Conditionnement	Logistique automobile	Prestations logistiques totales	Environnement	Distrib. chimique	Autres	Total
ABX Logistics (1)	Transport routier	51,00%	36,00%			87,00%	11,00%					**11,00%**			2,00%	100,00%
Christian Salvesen (2)	Logistique					0,00%			100,00%			**100,00%**				100,00%
Dachser	Transport routier					87,00%	13,00%					**13,00%**				100,00%
DHL	Commissionnaire /logistique	37,45%	46,25%			83,70%	16,30%					**16,30%**				100,00%
DSV - DFDS	Transport routier	69,75%	21,55%			91,30%	3,11%					**3,11%**	5,59%			100,00%
Exel	Logistique	48,00%				48,00%	50,00%					**50,00%**	2,00%			100,00%
FM logistic	Logistique	27,00%				27,00%			47,00%	26,00%		**73,00%**				100,00%
Gefco (3)	Transport routier					52,00%		11,00%			37,00%	**48,00%**				100,00%
Geodis	Messagerie	14,00%	18,00%		48,00%	80,00%	20,00%					**20,00%**				100,00%
Hays Logistics (4)	Logistique					0,00%	100,00%					**100,00%**				100,00%
Norbert Dentress	Transport routier	67,00%				67,00%	33,00%					**33,00%**				100,00%
Premium Logistics Group	Logistique					0,00%	100,00%					**100,00%**				100,00%
Stef - TFE	Transport routier	66,00%				66,00%	33,00%					**33,00%**			1,00%	100,00%
Stinnes (5)	Transport routier	30,19%	22,74%			52,93%		9,70%				**9,70%**		36,91%	0,47%	100,00%
Tdg logistics	Logistique					0,00%	95,00%		5,00%			**100,00%**				100,00%
Tibbett & Britten	Logistique					0,00%		100,00%				**100,00%**				100,00%
TPG	Messagerie expresse			34,00%	37,00%	71,00%	29,00%					**29,00%**				100,00%
Ziegler	Commissionnaire transport routier	40,00%	40,00%			80,00%	20,00%					**20,00%**				100,00%
CAT	Transport routier logistique															
Frans Maas	Commissionnaire															

(1) 51% transport routier inclut messagerie et full load
(2) 100% entreposage inclut distribution
(3) 52% transport comprend messagerie et transport de lot
(4) Le chiffre d'affaire de Hays Logistics a été calculé à partir du CA Hays plc (CA branche logistique)
(5) ici on compte encore la division distribution chimique.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

9.3.1.1. Les stratégies d'intégration horizontale intéressent tous les acteurs

Il est possible d'observer que les valeurs positionnées au long de la diagonale principale du tableau n° 13 (rachats parmi les entreprises du même métier) sont les plus élevées. En fait les mouvements d'intégration horizontale caractérisent fortement le secteur.

Ceci peut s'expliquer par la forte concurrence caractérisant le secteur, qui pousse les PSL à consolider d'abord leur position à l'intérieur du segment occupé, pour ensuite suivre un parcours de diversification vers de nouveaux métiers.

Pendant les années 1996-2000, les politiques d'acquisition les plus massives ont été menées par les grandes postes européennes, notamment celles d'Allemagne (Deutsche Post) et des Pays-Bas (TNT Post Group)[97]. Ces organisations arrivent en certains cas à concurrencer les prestataires globaux (UPS, DHL) s'appuyant sur des points forts souvent similaires : la densité de leurs réseaux territoriaux, une structure informatique préexistante et la large connaissance de leur marque (Lemoine & Dagnaes, 2001).

Entre 2000 et 2003, même si tous les types d'acteurs ont été actifs dans les mouvements d'acquisition, les spécialistes de la logistique sont ceux qui ont eu le plus souvent recours à cette forme de croissance (70% des opérations de F&A gérées par un spécialiste de la logistique ont concerné un autre logisticien). Or, dès lors que ces opérations stratégiques concernent des entreprises appartenant au même segment, elles produisent de manière quasi-automatique un effet de taille. Les études existantes sur les F&A reconnaissent bien que la croissance, et à travers elle les effets de taille[98] (économies d'échelle, synergies opérationnelles, etc.) sont l'un des objectifs poursuivis dans certaines de ces opérations.

---

[97] La stratégie d'acquisition de la Deutsche Post est typique d'une volonté de diversification vers la logistique et l'express. En particulier, l'acquisition d'AEI (sixième logisticien américain, 400 millions de dollars de chiffre d'affaires en logistique) a permis de hisser la Deutsche Post au rang de premier expéditeur mondial de fret aérien. La Poste néerlandaise (TNT Post Group) a commencé par acquérir un intégrateur très internationalisé (TNT), en complétant par la suite son offre par des acquisitions dans le domaine de la logistique (Tecnologistica en Italie) et de l'express (Jet Service et Broos-Fouya en France).

Pendant les interviews effectuées auprès des PSL, il est ressorti que les effets de taille recherchés par ces opérations portent en priorité sur le renforcement de la capacité à répondre aux attentes des clients, en termes d'élargissement de la gamme des prestations offertes. Ainsi, le nombre élevé de F&A réalisé par les logisticiens semble aller à la rencontre de l'enjeu de fidélisation de la clientèle.

Les PSL dont le métier principal est le transport routier représentent, par contre, le type d'acteur qui a moins fréquemment suivi une stratégie d'intégration horizontale. Seulement 21% des F&A les concernant ont été effectuées dans leur segment d'origine, contrairement à ce qu'on avait observé lors de la première étude (Carbone, 2001), où ce pourcentage grimpait à 42%. La consolidation des grands routiers (Français et Allemands) dans leur segment avait en fait déjà eu lieu dans les années précédentes. La deuxième étape de leur développement, comme on verra dans le paragraphe suivant, a porté sur la diversification de leur activité vers une offre qui se rapproche de celle des logisticiens ou des commissionnaires.

9.3.1.2. Un diversification poussée vers la prestation logistique

Une fois consolidée leur position sur le marché d'origine, les opérateurs ont tendance à acquérir des compétences logistiques : 55 sociétés spécialistes de la logistique ont fait l'objet d'acquisitions ou de fusions (cf tableau 13). On assiste donc, par effet de la vague de F&A dans le secteur, à une convergence des métiers des PSL vers la logistique (figure n° 11).

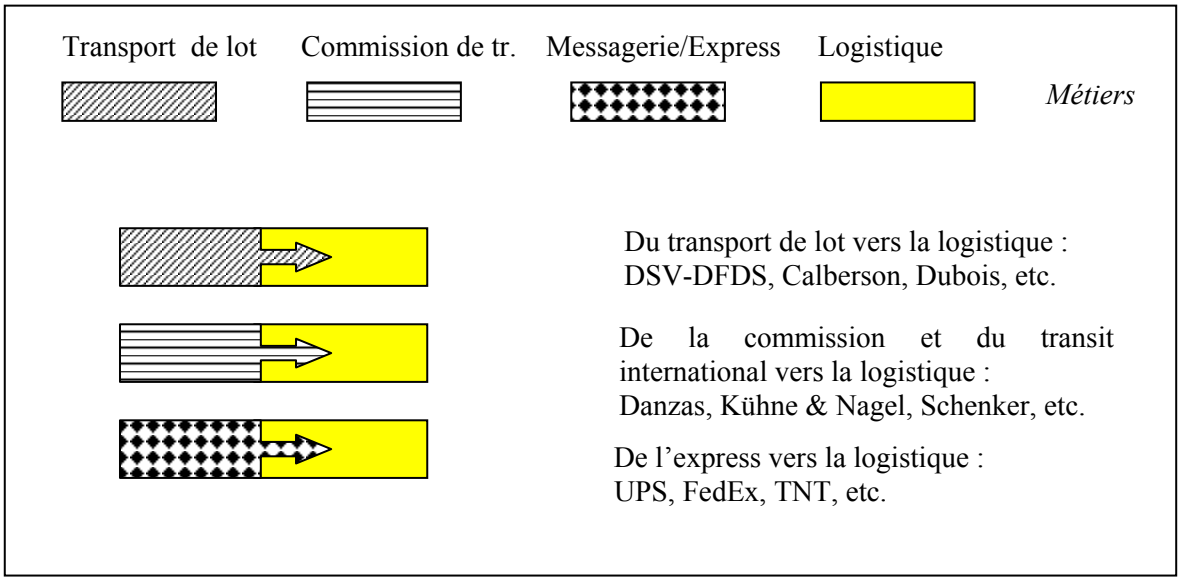
La question du mobile de la diversification des métiers vers la logistique se pose. S'agit-il principalement d'une adéquation du secteur aux attentes de la demande, qui met au premier plan les services logistiques à forte haute valeur ajoutée et les prestations intégrées ? Ou faut-il se demander si la question des marges par activité spécifique (logistique, transport routier, transport spécialisé, etc.) n'est pas à l'origine de ce phénomène ? Plus précisément, est-ce que le segment de la logistique affiche les marges les plus élevées du secteur, ce qui pousserait les autres opérateurs à se positionner dans un marché plus rentable ?

Figure 11: Exemple de convergence des métiers vers la logistique

---

[98] Pour une revue de la littérature portant sur ce sujet voir Moatti, 2003.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006



Les premières interprétations du phénomène de la diversification logistique de la part des opérateurs routiers, des commissionnaires et des groupes postaux (Eurostaf, 2001 ; Plehwe, 1999) repèrent souvent dans les marges plus élevées de la logistique l'origine de ce processus. Ainsi, les « grands routiers », auraient acquis des sociétés spécialisées dans la logistique afin de corriger la faiblesse des marges dans le transport traditionnel.

Cependant, Stone (2000) montre les risques énormes associés aux stratégies d'acquisition afin de dégager des performances supérieures. Dans certains cas, ces acquisitions auraient contribué aux profits des groupes dès leur incorporation. Plus généralement, les acquisitions européennes de spécialistes de la logistique affichent des marges faibles et les acquéreurs ont souvent dégagé des pertes dès les premiers temps ; ils se sont donc défaits de l'entreprise rachetée avant que l'investissement ne devienne rentable.

Aujourd'hui, ni la presse spécialisée, ni les PSL eux-mêmes[99] n'insistent sur la rentabilité supérieure de la logistique[100] ; ils avancent, comme seul facteur clef de la diversification, le rôle contraignant de la demande qui serait à la recherche d'une réponse multi compétence chez le même interlocuteur.

---

[99] Lors des entretiens, les interviewés n'ont jamais mentionné la question des différences en termes de rentabilité entre une activité de transport et une activité purement logistique comme mobile de la diversification logistique entamée par l'entreprise.

[100] D'ailleurs, les comptes annuels des sociétés affichent rarement leurs résultats ventilés par activité ou branche. Quand c'est le cas (SNCB-ABX ; TNT Post Groupe, etc.) les marges de l'activité logistique sont moins intéressantes que celles de la messagerie et des services postaux.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Ce n'est alors pas un hasard si les « grands routiers » s'orientent vers la commission de transport (en externalisant des opérations physiques de transport auprès de sous-traitants) et surtout vers la logistique, afin de consolider leur position aux yeux des clients. Ils enrichissent ainsi leur prestation traditionnelle et offrent d'autres services, à commencer par le conseil en solution de transport (Norbert Dentressangle), jusqu'aux prestations logistiques pour les industriels (Giraud, ensuite restructuré autour de deux sociétés distinctes, l'une pour la commission et le transit international, l'autre pour la logistique).

Généralement, le processus de diversification se déroule en deux étapes. Dans un premier temps le transporteur renforce ses activités de transport spécialisé, en visant en particulier les segments de marché suivants:

- vrac liquide (hydrocarbures, gaz cryogéniques, chimie, déchets industriels, liquides alimentaires) ;
- vrac solide (BTP, déchets industriels, agroalimentaire) ;
- température dirigée.

Ce renforcement dans les segments spécialisés permet de se positionner auprès des clients comme un multi spécialiste. Cette première phase de diversification - qui s'effectue aussi bien par la croissance interne que par les acquisitions - constitue un tremplin vers la diversification dans la logistique. Cette dernière se fait en grande partie par croissance externe, car le métier de logisticien, extrêmement exigeant en termes de professionnalisme, est sensiblement différent de celui de transporteur.

Tableau 15: Principales acquisitions logistiques menées par les transporteurs routiers français

Année	Acquéreur	Société cible	Pays
1999	Gefco	KN Elan	Allemagne
1999	Géodis	Borghi Trasporti	Italie
1999	Géodis	Vitesse	Pays-Bas
1999	Giraud	TBM	France
1999	Giraud	Guillemot	Belgique
1999	Norbert Dentressangle	Soluzione Logistica	Italie
2001	Giraud	Logex	Espagne

2001	Giraud	IMA	Italie
2002	Géodis	Valenda	Espagne
2002	Norbert Dentressangle	Van Mierlo	Pays-Bas
2002	Norbert Dentressangle	Stockalliance	UK
2003	Norbert Dentressangle	Cidem	Italie

Ce phénomène est important : la plupart des grands transporteurs routiers réalisent aujourd'hui une part significative de leur chiffre d'affaires dans la logistique (cf. tableau n° 14)

Les spécialistes de la logistique adoptent aussi des stratégies de diversification : dans ce cas, cette stratégie vise à construire une offre globale. La fusion entre Ocean et Exel est représentative de cette logique, car elle réunit un commissionnaire international et un prestataire logistique, afin de créer une entreprise leader dans le *supply chain management*. De la même manière, la fusion DFDS-DSV vise à construire une entité leader de la prestation logistique pour la Scandinavie, avec une présence significative au Benelux et en Amérique du Nord, et une indépendance affichée vis-à-vis des grands groupes européens (Artous & Salini, 2001).

La diversification vers la logistique des métiers de commissionnaire, de transporteur routier, de spécialistes de l'express, d'opérateur postal trouve ainsi un contre poids dans les initiatives de diversification vers ces métiers de la part des spécialistes de la logistique. Cette convergence et ce « mélange » de métiers rendent les frontières entre un métier et l'autre floues et changeantes.

La question de la ventilation du CA d'un PSL selon les différents métiers exercés se pose. Il s'agit alors de mesurer la spécialisation logistique du PSL. Bien entendu, cette opération aura aussi des retombées, au niveau agrégé, sur le partage du CA total du secteur entre les métiers du transport et ceux de la logistique.

La littérature spécialisée a apporté des réponses différentes à ces questions. Plusieurs auteurs (Byrne *et alii*, 1994 ; Regan & Song, 2000 ; Chow & Gritta, 2002) proposent des formes de segmentation du marché afin de donner une classification univoque des prestataires dans un segment ou dans un autre. Cependant, il est difficile de classer un PSL dans un segment particulier, dans la mesure où les dynamiques du marché poussent

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

les opérateurs à se positionner sur plusieurs segments, souvent changeants selon les besoins du client, les spécificités géographiques et l'environnement concurrentiel du moment. De plus, le fait de réduire l'identité d'un PSL à son métier principal, sans prendre en compte les activités complémentaires exercées, cache le dynamisme du secteur, en termes d'évolution des professions et de redéfinition de leur contenu.

D'autres auteurs (Salini & Artous, 2001 et 2002) interprètent la donnée unique 'CA total' communiquée par l'entreprise suivant les informations disponibles sur l'activité du prestataire et par des entretiens, afin de repérer la composante 'logistique' du CA total. Cette approche part de l'hypothèse que l'on puisse nettement distinguer les activités relevant du transport de celles proprement logistiques. Ainsi, la catégorie transport comprend des activités traditionnelles telles que le transport de lot, la messagerie, le transport spécialisé, la commission de transport, etc. Pour sa part, la logistique est assimilée à la distribution physique ou à la logistique strictement industrielle.

Lorsqu'on est confrontée à des entreprises clairement focalisées sur certains métiers traditionnels (commission de transport, entreposage ou transport de lot), il est simple de repérer la composante logistique et la composante transport. Cependant, le plus souvent, cette solution ne permet pas de saisir les évolutions récentes d'intégration logistique des chaînes, au niveau géographique, sectoriel et informationnel. Cette intégration s'accompagne d'une réorganisation de l'activité logistique offerte par les prestataires suivant une approche par processus qui rend tout effort de séparation conceptuelle du transport de la logistique à la fois complexe et vain.

Prenons l'exemple d'une opération d'exportation d'une voiture neuve, au départ de l'usine d'assemblage de Flins, passant par le Port du Havre et le Port de Folkestone, et ayant comme destination finale un concessionnaire de Londres. Le producteur automobile externalise la distribution physique de cette voiture à un PSL qui prend en charge la voiture dès qu'elle sort de la ligne de montage.

La question se pose d'identifier (et ensuite de valoriser) les composants « transport » et les composants « logistique » à l'intérieur du processus de distribution de la voiture. Ce processus comprend le transport terrestre, le stockage et/ou le transit portuaire, les opérations douanières, le transport maritime, les services de cirage, de contrôle des dommages, la finition et la personnalisation de la voiture, le transport terrestre…

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

jusqu'à la livraison chez le concessionnaire. Est-ce qu'il est légitime, par exemple, d'isoler le segment du transport maritime effectué et de l'assimiler au même trajet effectué par une compagnie de ligne régulière ? N'acquiert-il pas un statut différent lorsqu'il fait partie d'une chaîne entière de prestations liées et complémentaires ? Peut-on encore définir ce segment de 'transport' en le séparant des autres composants ?

Le rapport entre logistique et transport est sans cesse remis en cause par les nouveaux modes d'interaction entre les systèmes de production et de distribution (SCM, e-commerce, etc.) et par les solutions innovantes qui bouleversent les modèles traditionnels de gestion des flux (la mise en place de systèmes *hub & spokes,* la décentralisation des sites de stockage et la spécialisation des sites de production, etc.). Il n'est donc pas souhaitable de forcer les données globales afin d'obtenir une segmentation du CA total d'un PSL ou du secteur entier en CA transport et CA logistique. Il faudrait laisser émerger les différences existantes dans les modes d'interprétation de la prestation logistique et de transport de la part des opérateurs.

Nous proposons d'utiliser comme indicateur du degré de spécialisation logistique des PSL le rapport entre le chiffre d'affaire logistique du PSL et son CA total, en utilisant les données indiquées dans les rapports annuels des prestataires. Ce choix se fait en sachant que les entreprises n'ont pas toutes la même conception comptable de la « logistique » dans leur activité totale. Afin de mesurer le degré de spécialisation logistique des PSL de notre échantillon, nous avons donc employé les données communiquées dans leurs comptes annuels 2002 (quand ils sont disponibles) ou par quelque autre moyen de communication externe : brochure, site internet, présentations officielles de la société lors de conférences, etc. (tableau suivant).

Plusieurs PSL déclarent développer 100% de leur CA dans l'activité logistique. Dans certains cas, cette orientation constitue le résultat de choix stratégiques précis : Giraud Logistics (rebaptisé Premium Logistics Group) a été constitué en 2001 afin de concentrer l'activité logistique aux industriels et lui donner une autonomie par rapport à l'activité de commission et de transit international (Giraud International) ; Christian Salvesen est entièrement dédié à la logistique industrielle et de la Grande Distribution ; Hays Logistics fédère les activités logistiques du Groupe Hays plc qui a désinvesti de la logistique fin 2003, en cédant Hays Logistics au PSL américain Platinum Equity.

Tableau 16: Spécialisation logistique des 20 premiers PSL européens

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

	Million d'euros (2002)		
PSL	**CA Total**	**% CA logistique**	**CA Logistique**
Tibbett & Britten	2 412	100%	2 412
Christian Salvesen	1 313	100%	1 313
Hays logistics	1 220	100%	1 220
Tdg logistics	891	100%	891
Premium Logistics Group	248	100%	248
FM logistic	322	73%	235
Exel	7 421	50%	3 711
Gefco	2 646	48%	1 270
Stef – TFE	1 249	33%	412
Norbert Dentress	1 053	33%	347
TPG	11 782	29%	3 417
Geodis	3 251	20%	650
Ziegler	1 778	20%	356
DHL (Danzas)	9 152	16%	1 464
Dachser	1 900	13%	247
ABX Logistics	2 900	11%	319
Stinnes	11 762	10%	1 141
DSV - DFDS	2 421	3%	73
CAT	1 200	Non disponible	
Frans Maas	1 010	Non disponible	

Elaboré à partir des comptes annuels des sociétés

Dans certains cas, les PSL ont adopté des critères précis de ventilation de leur CA. Par exemple, Exel affiche clairement 50% de CA logistique, 48% de CA Commission de transport et transit international (activités de l'ancien *Ocean Group*) et 2% résiduel généré par les services environnementaux. DHL sépare les activités « solutions » de celles de commission de transport. TNT-Post Group garde les activités logistiques concentrées dans une branche unique, sous le nom 'TNT Logistics'.

Cependant, en prenant l'exemple de Tibbett & Britten, l'interprétation de son CA comme entièrement 'logistique' n'exprime pas l'ensemble des prestations offertes par ce PSL. L'activité de transport spécialisé, importante dans cette entreprise, est noyée dans le CA total.

Il est évident donc que la part de CA attribuée à la prestation logistique est calculée suivant des critères différents, internes à chacune des entreprises. Autrement dit, chaque PSL adopte une méthode de segmentation du marché de la logistique et des transports différente ; lors de la rédaction des comptes, le PSL 'segmente' ainsi son chiffre d'affaires suivant le découpage du marché adopté.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Nous préférons ne pas intervenir directement dans les critères de classification adoptés par les PSL eux mêmes de manière à ne pas perdre l'information qu'ils apportent. En effet, ces critères expriment le positionnement historique du PSL sur le marché (métier d'origine, appartenance à un groupe intégré, etc.), la culture du management (secteurs d'activité, développement de leur carrière dans un contexte donné, etc.) ses stratégies financières (ventilation des moyens et des ressources par division ou par centre de profit, etc.), l'origine de ses actionnaires (publique, privée, etc.).

Ces critères de classification reflètent aussi l'évolution du métier de chaque entreprise. Celles qui visent un positionnement sur les prestations logistiques intégrées auront tendance à classer comme logistiques les activités opérationnelles complémentaires au conseil et à la conception de solution. Au contraire, il est possible que le mot transport ait plus de mal à disparaître des comptes des PSL les plus traditionnels.

Nous croyons que cette hétérogénéité témoigne de la phase d'évolution et de transformation du marché où coexistent des prestations très variées ainsi que des modèles et des logiques de production tout aussi hétérogènes. Le mélange d'une logique de prestation de service avec un modèle d'industrialisation de la prestation caractérise le comportement des acteurs et doit apparaître dans toute représentation de l'activité des PSL. Le fait de mettre en évidence les différences et de montrer les architectures créées par les PSL en termes de croisement des métiers traditionnels nous parait une étape importante pour la compréhension des dynamiques sectorielles.

9.3.1.3. Conclusion : une concentration soutenue par la demande

Le mouvement de F&A (donc vers la concentration) est très exacerbé de nos jours et il répond à une logique précise : dans le secteur de la logistique et des transports, les opérateurs sont obligés d'offrir toute la gamme des services logistiques aux entreprises clientes. Ces clients accroissent leur taille et, quand ils ont recours à l'externalisation, ils demandent une réponse globale. Ce qui n'implique pas nécessairement de centraliser toutes les compétences liées à la logistique et aux transports au sein de la même unité.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Les PSL se limitent à segmenter leur offre, en constituant des divisions différentes pour chacun des métiers couverts.

Dans cette optique, les fusions et les acquisitions des firmes logistiques et de transport représentent la conséquence de la concentration des autres secteurs. Ainsi, ces opérateurs sont obligés de se transformer en fournisseurs de la chaîne logistique entière (*supply chain management*).

Les entretiens effectués confirment l'analyse des stratégies des groupes leader quant aux opérations d'acquisition observées. Ces dernières visent quatre objectifs principaux :

- Assurer une vaste couverture du territoire et des axes principaux de trafic, en mettent en place un réseau efficient de transports et de services dans les lieux d'origine et de destination des marchandises (*enjeu* : *maîtriser la gestion des flux*). Cette stratégie passe souvent par l'acquisition de commissionnaires qui opèrent sur des marchés régionaux (Bot *et alii*, 2001).
- Bénéficier d'économies de champs[101] ou « d'envergure » et, en particulier, améliorer les marges opérationnelles à travers la réduction des coûts, la réorganisation des processus internes et le développement commercial de nouveaux segments (*enjeu* : *gérer une organisation complexe*) (Porter, 1991).
- Favoriser les synergies stratégiques et opérationnelles à l'intérieur du groupe, par l'acquisition de compétences spécialisées (*enjeu* : *fidéliser une clientèle exigeante*). De plus en plus, les contrats logistiques avec les clients comprennent des prestations telles que le post-manufacturing, la gestion des flux de retour, l'entretien et la réparation (Plehwe, 1999).
- Atteindre une taille suffisante pour faire face aux investissements en infrastructures physiques et en technologies de l'information (*tous les enjeux*).

[101] Ce concept désigne le phénomène de sous additivité des coûts résultant de la production de plusieurs biens complémentaires dans la même entreprise : la production isolée de chaque bien par des entreprises spécialisées est plus coûteuse que la production de l'ensemble des biens complémentaires par une seule entreprise.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Les F&A représentent, néanmoins, un vrai défi pour les acquéreurs, car elles doivent être 'digérées' afin de développer les synergies stratégiques et opérationnelles recherchées.

Chaque entreprise se caractérise par sa 'culture'. Par 'culture d'entreprise' nous identifions l'ensemble des attitudes communes à la plupart des membres d'une entreprise et des principales valeurs partagées. La '*corporate'* culture s'exprime à travers un système de valeurs, des rites, des symboles, des mythes… qui résultent de l'histoire des dirigeants et des salariés. Elle influence, le plus souvent de façon inconsciente, les pratiques des entreprises (Johnson, 1992). La question des différences culturelles entre les entreprises concernées par une opération de fusion ou acquisition se pose.

Parfois les synergies peuvent être créées par la combinaison des ressources et les différences culturelles ne sont pas des obstacles au bon déroulement de la gestion de la nouvelle entité. On parle en ce cas de fusion par 'absorption'.

Lors d'une fusion nécessitant le maintien de la spécificité culturelle de la société acquise et de sa structure managerielle, on est dans le cas d'une opération définie de 'préservation' (Haspeslagh, 2002). Prenons, par exemple, le cas d'un commissionnaire opérant à une échelle mondiale et suivant des méthodes et des processus standardisés. Cet opérateur rachète une PME spécialisée dans les services logistiques aux entreprises, dans un contexte géographique précis. En ce cas, il est important pour l'acquéreur de préserver les approches culturelles spécifiques de la PME et sa connaissance du marché local dans lequel elle est active.

D'autres problèmes dérivent du nombre d'opérations d'acquisition trop élevé dans un intervalle temporel donné. En ce cas, la cohérence du processus de croissance et d'internationalisation de la société peut être bouleversée (Plehwe, 1999). Par exemple, l'intégration des nombreuses acquisitions effectuées par la Deutsche Post pendant les cinq dernières années a posé des problèmes de coordination importants au niveau de la maison mère, surtout à la suite du programme triennal d'acquisitions mené par Danzas à partir du 1999, qui avait été critiqué du fait de rendre moins claire l'orientation stratégique du groupe (entretien avec D'Angelo, DANZAS, 2001).

Ainsi, plusieurs PSL se sont opposés à la tendance du secteur vers les F&A. Christian Salvesen a rejeté une offre d'achat, en 2000, par Custos, société

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

d'investissements suédoise. Tibbet & Britten aussi a rejeté plusieurs approches de 'take-over' en se concentrant sur le développement international fondé sur la croissance interne (Jowitt, 2000).

9.3.2. La diversification géographique: une carte à géographie variable

Les prestataires s'organisent en mettant en place un réseau d'envergure européenne, parfois mondiale. En Europe, les pays les plus ciblés par les prestataires restent ceux de la partie occidentale où les systèmes économiques sont les plus puissants. Ainsi, les PSL d'origine anglaise (Exel logistics, Tibbett & Britten, Hays, TDG et Christian Salvesen) ont concentré leurs efforts d'internationalisation vers la France, l'Allemagne et les Pays-Bas (voir tableau n° 17).

Cependant, les perspectives pour les autres zones de l'Europe sont aussi favorables : l'Europe du Sud est en position de barycentre dans les échanges maritimes intercontinentaux, en croissance continue ; l'Europe du Nord se caractérise par un système économique stable et par un marché où les consommateurs disposent d'un pouvoir d'achat élevé; l'Europe de l'Est, enfin, en tant que marché en croissance et choix optimal de localisation de sites de production et logistiques, promet des taux élevés de développement.

En même temps, la couverture de ces régions de la part des PSL n'est pas uniforme. Dans la section suivante nous allons rendre compte de ces différences.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Tableau 17: Diversification géographique des PSL

Notes pays **xxxx= CA>60%** **xxx=60%<CA>25%** **xx=25%<CA>8%** **x =CA<8%** **o si on ne connaît pas le % du CA**

		ABX Logistics (SNCB)	Christian Salvesen	Dachser	CAT	DHL (Danzas)	DSV - DFDS	Exel	FM logistic	Frans Maas	Gefco	Geodis	Premium Logistics Group	Hays Logistics	Norbert Dentress	Stinnes	Stef - TFE	Tdg logistics	Tibbett & Britten	TPG logistique	Ziegler
	Europe	**xxxx**	**xxxx**	**o**	**xxxx**		**xxxx**	**xxxx**	**xxxx**	**xxxx**		**xxxx**		**xxxx**	**xxxx**		**xxxx**	**xxxx**		**xxxx**	**o**
Europe Occidentale	Allemagne	xxx	o	o	x			o		xx	o	o		o	o	xxx				o	
	Autriche			o						o						o				o	
	Benelux	x	o	o	x		x	o		o	o	o		o	o	o	x	o		o	
	France	xx	o	o	xxx		x	o	xxxx	o	xxxx	xxxx	xxxx	o	xxxx	o	xxxx	x		o	o
	Pays Bas		o	o				o		xx		o			o	o		xx	o	o	
	Suisse			o	x					o	o					o				o	o
Europe du Nord	Denamrk						xx			o						o				o	o
	Finlande						xx			o						o				o	
	Irlande							o		o		o						o	o	o	o
	Norvège						o	x		o						o				o	o
	Royaume Uni		xxx	o	xx		xx	xxx		xx	o	o		o	o	o	x	xxxx	xxx	o	o
	Suède						o	o		o				o						o	o
Europe de l'Est	Hongroie			o						o		o	x		o					o	
	Pologne				x				xx	o	o	o	x	o	o	o		o	o	o	
	Russie, Tcéquie, Ukraine, Slovaquie								xx	o	o	o			o				o	o	
	Turquie									o	o									o	
	Autres Pays						x			o		o									
Europe du Sud	Espagne	x	o		xx			o		o	o		x	o	o	o	xx	o	o	o	
	Grèce									o		o		o						o	
	Italie	xx	o	o	x			o		o	o		xx	o	o	o				o	
	Portugal		o							o	o		x		o				o	o	
	Amériques	**x**			**x**		**x**	**xxx**		**x**		**o**		**o**		**xx**			**xxx**		
	Etats Unis/Canada						x	o		x		o				xx			xxx	xx	o
	Amérique du Sud										o	o								o	
	Asie/Pacifique	**x**					**x**	**x**			**o**	**o**				**o**			**o**	**o**	
	Japon							o				o				o				o	
	Chine							o			o	o								o	
	Afrique									**o**		**o**							**o**		**o**

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

9.3.2.1. La taille de prestataire international : une ambition commune

Tous les PSL analysés poursuivent une stratégie d'internationalisation soit par l'extension des frontières géographiques pour les segments existants, soit par la création de segments stratégiques particuliers pour l'étranger. Dans le cas des PSL les plus internationalisés, la commission de transport et le transit maritime et aérien accompagnent souvent le développement de l'offre de services pour le contrôle des flux des *supply chain* internationales.

On assiste ainsi à une homogénéisation du marché à l'intérieur de l'Europe, qui se concentre autour des Pays-Bas, de la France, de l'Allemagne et de l'Angleterre. Lors d'une homogénéisation du marché à une plus large échelle, comme par exemple dans le secteur de la logistique automobile, les PSL approchent le marché entier comme un marché unique. Par exemple, TNT Logistics, qui opère normalement sur une base multi-domestique, a rassemblé les services offerts par les divisions France, Pays-Bas, Allemagne, Espagne et Italie, afin de proposer une approche « *euro-linker* » (Browne & Allen, 1994), c'est à dire une offre unique transfrontalière (*cross-border*).

Cependant, en termes de développements futurs, l'offre des PSL ne s'oriente pas vers une couverture paneuropéenne ; la demande pour ce type de services est limitée et, en tout cas, très peu de PSL pourraient assurer une telle prestation. La mise en place de structures couvrant l'Europe entière est loin d'être achevée, malgré le désir des prestataires de se définir comme des prestataires paneuropéens.

On comprend alors d'autant plus que, pour les autres PSL, le modèle qui s'impose en Europe reste celui du développement régional. En ce cas, l'européanisation des prestataires suit généralement deux schémas alternatifs :

- le passage direct d'une approche nationale à une couverture régionale élargie, par le biais du pilotage des flux de marchandises sur les routes internationales (Ex : Danzas) ou par des implantations directes dans les principaux pays (Ex : les PSL anglais, qui se sont implantés en Europe occidentale);
- le passage d'une approche nationale à une focalisation sur des régions proches (économiquement ou géographiquement) par l'extension du réseau (DSV-DFDS) ou encore par des implantations directes (dans ce cas, l'attractivité de la région

joue un rôle clé, comme dans le cas de l'Europe de l'est, où les conditions macroéconomiques s'avèrent avantageuses pour la création d'entreprise).

La régionalisation s'avère une des caractéristiques des mouvements de restructuration de la logistique européenne même au niveau mondial, comme reflet de la restructuration en cours du coté des industries majeures. Les prestataires britanniques et la Deutsche Post ont une présence très solide aux Etats Unis avec des implantations directes importantes. Dans le cas des PSL britanniques, cette tendance, couplée à la domination des marchés britannique et irlandais en Europe, pourrait s'interpréter comme une évidence de l'approche régionale, fondée sur une proximité culturelle (du type anglo-saxon en l'occurrence).

En conclusion, la demande rend caduc tout positionnement strictement local des grands PSL européens et, parmi les entreprises que nous avons distinguées, pas une n'a échappé à cette logique. Les moyens utilisés diffèrent (investissements, rachats, partenariats, réseaux, etc.) mais la tendance est uniforme. Les logisticiens doivent aujourd'hui gérer des relations entre un donneur d'ordre et des unités délocalisées. Ils sont dès lors obligés d'élargir leur réseau. Cependant, le rayon d'action demeure souvent régional. La structure organisationnelle du prestataire doit donc s'adapter en conséquence ; une structure monolithique et centralisée cède le pas à une structure éclatée dont les différentes sections gèrent les prestations locales avec une marge de manœuvre plus étendue.

9.3.3. La diversification sectorielle

La plupart des prestataires logistiques observés sont actifs dans plusieurs secteurs (voir tableau n° 18) tout en offrant des prestations logistiques en amont et en aval de la chaîne des clients (producteurs et distributeurs). Cependant, ils ne forment pas un ensemble homogène du fait des spécialisations héritées du passé (par exemple, Tibbett & Britten, qui avait commencé son activité dans le transport de vêtements sur cintre, est spécialisé dans la logistique textile), ou d'une démarche volontariste (TDG qui suit les clients anglo-saxons de la grande distribution). Ces spécialisations concernent les produits traités, les types de clients et leur position dans la chaîne logistique.

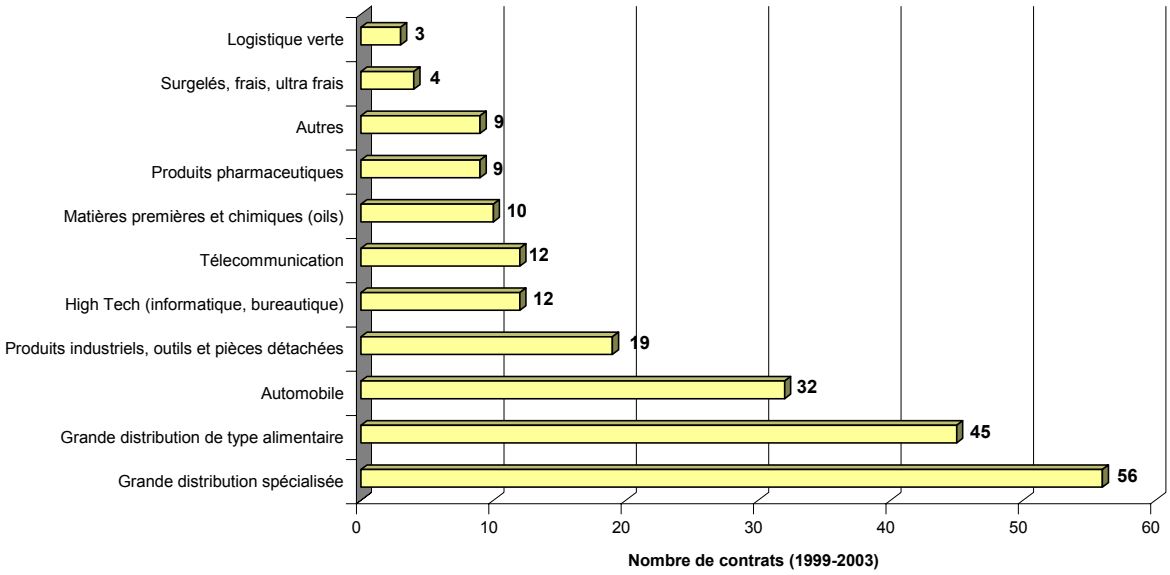
L'existence de positionnements différents selon les acteurs implique que ces derniers ne sont pas forcement concurrents sur l'intégralité de leurs activités. Ainsi, FM Logistic,

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Giraud, STEF-TFE, TDG et Tibbet & Britten sont en concurrence directe sur le segment des produits frais, surgelés et ultra frais, tandis qu'ils ne se croisent pas sur d'autres segments.

La répartition des contrats est d'ailleurs un indicateur des secteurs dans lesquels les PSL se spécialisent en priorité. Nous avons répertorié 211 nouveaux contrats avec les clients tels qu'ils sont présentés par les rapports annuels des PSL et par la presse professionnelle. Même s'il ne s'agit pas de la totalité des contrats établis par les PSL observés, cet échantillon permet de se former une image assez précise de la diversification sectorielle.

Figure 12: Les nouveaux contrats PSL-Clients par secteur d'activité (1999-2003)



tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

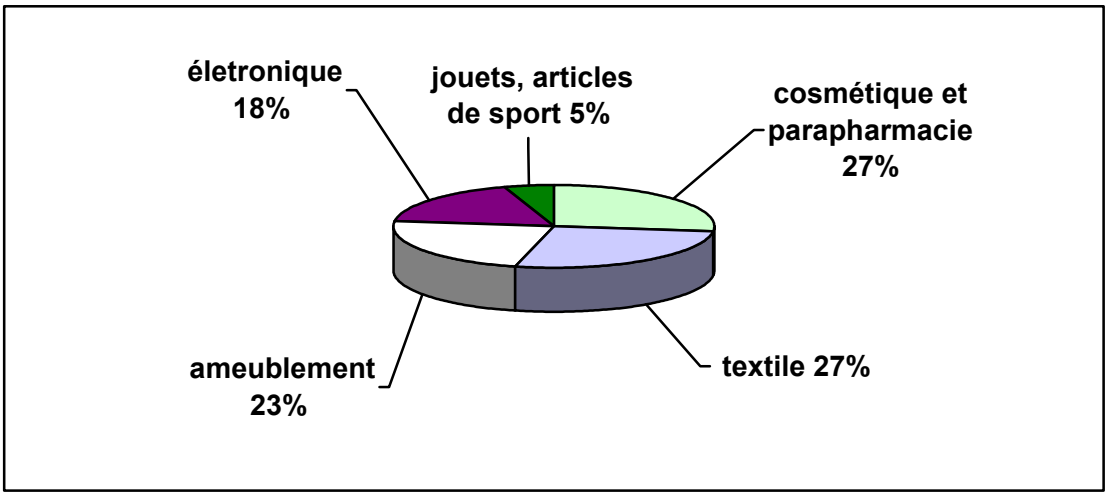
Tableau 18: Diversification sectorielle des PSL

Notes secteurs: **xxxx=CA >40%** **xxx40%<CA>20%** **xx20%<CA>5%** **x =CA<5%** **o si on ne connaît pas le % du CA**

	ABX Logistics (SNCB)	CAT	Christian Salvesen	Dachser	DHL (Danzas)	DSV - DFDS	Exel	FM logistic	Frans Maas	Gefco	Geodis	Premium Logistics Group	Hays Logistics	Norbert Dentress	Stinnes	Stef - TFE	Tdg logistics	Tibbett & Britten	TPG logistique	Ziegler
Surgelés, frais, ultra frais			o	o		o	o	xxx				o	o	o		xxxx	o	o		
Produits pharmaceutiques					x		x				o	o							o	
Grande distribution de type alimentair	o	o	xxxx	o	xxx		xx	xxx			o	o	o	xx		o	o	xxxx	xx	
dont boissons		o					o	o				o		o				o	o	
Grande distribution spécialisée	o	o	o	o	xxx		xx	o			o	o	o	xxx			o	xxx	xx	
dont jouets, articles de sport							o			o									o	
dont életronique (électrom., hifi-vidéo)					o		o	xx	o				o				o			
dont cosmétique, parapharmacie		o			o		o	xx			o	o							o	
dont textile	o	o	o		xx		o			o				x				xxx	o	
dont ameublement			o				o	xx											o	
High Tech (informatique, bureautique)	o	o			o		xxx	xx	o		o	o		o					xx	
Pièces détachées	o		o		o		o			o	o									
Produits industriels manufacturés	o		xxxx				xx	o	o	o	o		o	xx						
Luxe																				
Matères premières	o													o						
Produits dangereux	o						o		o				o							
Vrac pulvérulents, liquides et gazeux	o	o					o		o			o	o	xx						
Vrac solides	o	o		o			o					o		x						
Papéterie							o						o	x					x	
Télécommunication					xxx							o	o							
dont téléphonie mobile												o								
Automobile	o	xxxx	o		xx	o	xx		o	xxxx	o	o	o	x			o		xxx	
Logistique verte		x				xx	x													

Le nombre le plus élevé de nouveaux contrats d'externalisation logistique a concerné trois secteurs : le secteur automobile, la distribution de type alimentaire (y compris les produits frais et les surgelés) et la grande distribution spécialisée dont le graphique suivant montre une segmentation par type de produit. En effet, la *supply chain* automobile structure la logistique industrielle en favorisant le développement de solutions intégrées à une échelle géographique globale. La grande distribution encourage la mise en place de solutions innovantes concernant l'optimisation des flux de distribution d'un nombre important de références, par le biais de sites de stockage centralisés et équipés de façon à réduire le temps de transit des marchandises. Ces chaînes affectent le plus l'évolution du secteur des PSL au niveau européen.

Figure 13: Répartition des contrats « distribution spécialisée » par type de produit



Les segments porteurs de la distribution spécialisée sont le textile et la cosmétique – parapharmacie (chacun 27% des nouveaux contrats), suivis par l'ameublement et les produits électroniques. Concernant l'ameublement, Ikea a signé plusieurs contrats avec Norbert Dentressangle, chacun de durée supérieure à cinq ans, portant sur la gestion de ses bases logistiques en Angleterre, en France et en Belgique. Dans le secteur des produits électroniques, nous mentionnerons le contrat entre Philips Consumer Electronics et Géodis, d'une durée de cinq ans et portant sur la majorité des activités logistiques du groupe néerlandais en Europe. Ce contrat comprend les opérations de gestion des stocks en sortie de la production, de préparation des commandes et de formalités douanières import/export pour les produits finis de la gamme grand public de Philips (voir fiche Géodis - Annexes).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

La diversification sectorielle des PSL n'explique pas, à elle seule, la prestation offerte. Il est alors nécessaire d'associer le secteur au type de service, afin de représenter les différentes combinaisons « service/secteur » qui caractérisent l'offre des PSL.

9.3.3.1. Les différentes combinaisons « service/secteur »

Nous avons représenté les différentes combinaisons service-secteur qui servent à comprendre l'articulation de l'offre des PSL en partant d'un modèle de positionnement des PSL dans le secteur des transports et de la logistique (Assologistica, Politecnico di Milano, 2002). Les variables proposées sont le nombre de fonctions exercées au long de la *supply chain* (un service ou plusieurs services offerts) et la variété de marchandises traitées (un secteur ou plusieurs secteurs de spécialisation).

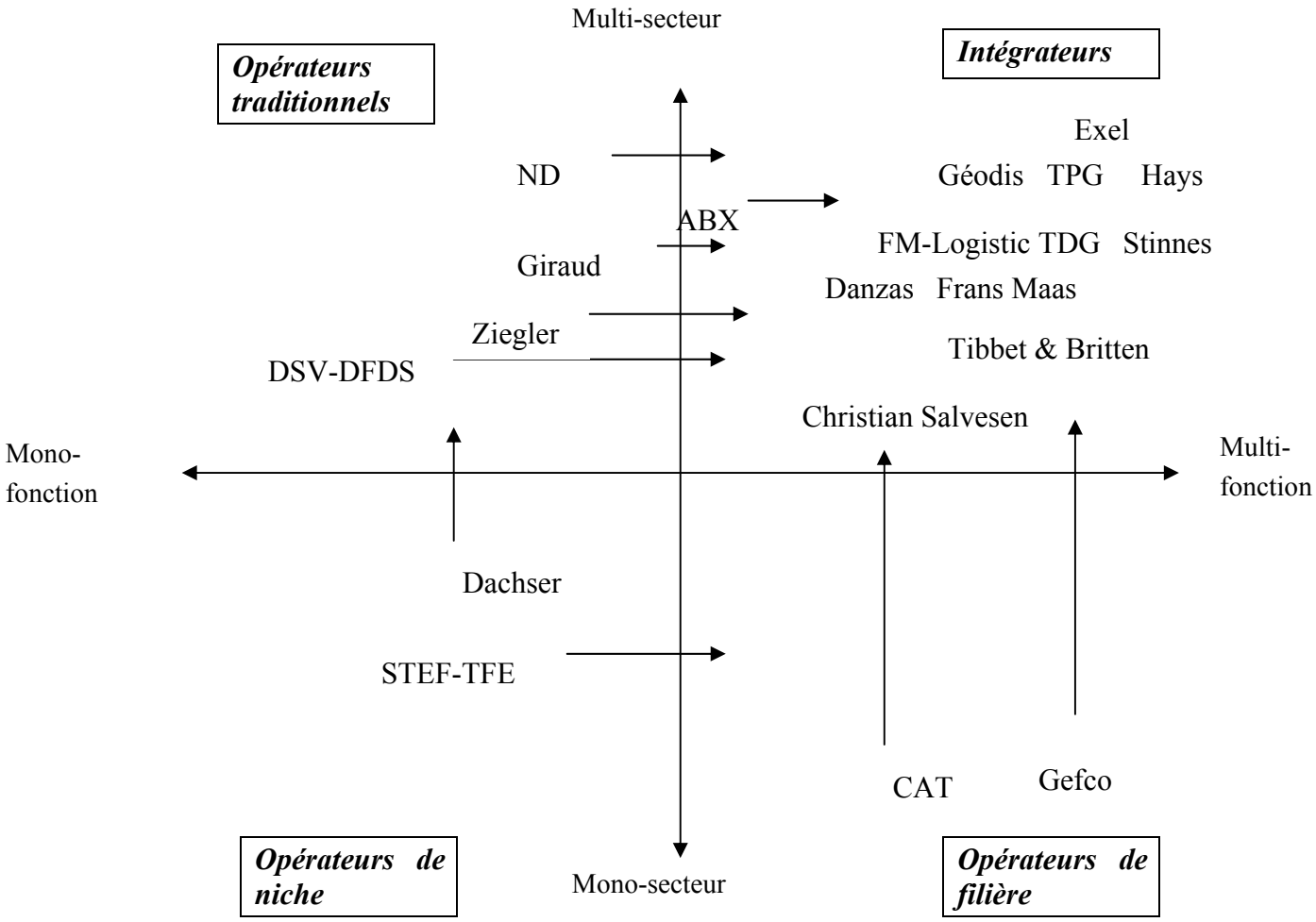
Les quatre types d'acteurs résultant de l'interaction des 2 variables se caractérisent ainsi (figure n° 14):

- Mono secteur et mono fonction : *opérateur de niche*, qui agit dans des niches très spécialisées, liées à des exigences spécifiques de traitement de certains biens.
- Multi secteur et mono fonction : *opérateur traditionnel*, qui exerce principalement une seule fonction au long de la *supply chain* (spécialisation par activité) adaptée aux exigences de plusieurs produits.
- Mono secteur et multi fonction : *opérateur de filière*, sujet spécialisé sur des filières spécifiques de produit, dont il suit toute la chaîne ou une grande partie de celle-ci.
- Multi secteur et multi fonction : *intégrateur*[102] *logistique*, étant dans les conditions d'exercer l'ensemble des phases de la *supply chain* pour une multiplicité de catégories de produits.

[102] On précise qu'avec le terme '*intégrateur*' on ne se réfère pas aux grands *expressistes* tels que UPS ou DHL.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Figure 14: Modèle de positionnement (secteur-fonction) des PSL



Il ne faut pas considérer ces quatre types comme étant figés. Leur situation n'est ni stable ni consolidée. Plusieurs éléments, soit internes soit extérieurs, peuvent intervenir (par exemple, l'entrée de nouveaux acteurs dans les créneaux identifiés ou la disparition des acteurs actuels).

Ainsi, les dynamiques potentielles de l'opérateur de niche sont de deux types. Un premier cas se présente lorsque les clients industriels décident d'acquérir ces activités logistiques et passer ainsi d'une situation d'externalisation à une gestion interne de ces activités. Une deuxième trajectoire se présente avec la diversification des activités à l'intérieur du secteur. En ce cas ces opérateurs de niche se déplacent vers la catégorie des opérateurs traditionnels (extension de l'offre pour d'autres secteurs) ou vers celle des

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

opérateurs de filière (extension des fonctions pour le même produit ; exemple : STEF-TFE).

L'opérateur traditionnel vise le maintien de l'offre actuelle (notamment commission de transport et transit international), couplée à un enrichissement progressif des services accessoires à la fonction principale. La diversification (offre des autres fonctions logistiques) fait donc évoluer ces opérateurs vers la catégorie des spécialistes logistiques (Exemples : Norbert Dentressangle, Giraud, DSV-DFDS, Ziegler).

L'origine commune des opérateurs de filière est celle des grands groupes industriels. Leur évolution passe par l'offre des mêmes services à d'autres producteurs du même secteur pour atteindre finalement la diversification sectorielle (Exemple : Gefco, CAT).

Le poids des intégrateurs est en croissance continue, par effet, d'une part, des stratégies d'acquisition et de fusion constatées et de l'augmentation conséquente des dimensions relatives des opérateurs et, d'autre part, de l'entrée de nouveaux acteurs dans le marché, tels que les Postes, les sociétés de conseil et les éditeurs de logiciels pour la gestion intégrée des firmes.

En conclusion, les mouvements à l'intérieur du secteur, croisés avec les interactions de et vers l'extérieur, entraînent un déplacement vers la droite et le haut de notre graphique. Ceci implique l'existence de stratégies fortement orientées vers l'intégration, à la fois en termes de secteurs clients et de types d'activité tout au long d'une chaîne logistique.

Le tableau suivant résume les caractéristiques, les points forts et les faiblesses de chacun des positionnements représentés dans la figure n° 14.

Ainsi, la forte spécialisation de l'opérateur de niche se heurte à son offre limitée en termes de services offerts ; la possibilité de dégager des synergies opérationnelles et financières envisagée pour l'intégrateur logistique se fonde, néanmoins, sur la capacité de gestion d'une organisation complexe.

Cependant, il ne s'agit pas d'un choix de positionnement volontaire pour tous les prestataires. Les dynamiques internes au secteur et les influences de l'environnement économique peuvent marginaliser un opérateur ou le contraindre à occuper une position résiduelle qui n'est pas le résultat de sa stratégie délibérée.

Lorsqu'un PSL poursuit à la fois une stratégie de diversification sectorielle et géographique, il se trouve confronté à des choix organisationnels plus complexes, portant

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

sur le type de coordination à privilégier et sur la hiérarchie des priorités. Nous allons préciser cet aspect dans le paragraphe suivant.

Tableau 19: Forces et faiblesses des positionnements

Choix de positionnement	Forces	Faiblesses
Opérateur traditionnel	Connaissance du métier Economies d'échelle Ancrage sur le territoire Possibilité de diversification des activités	Opérations à faible valeur ajoutée Risque d'intégration horizontale par les spécialistes de la logistique Risque de marginalisation dans les tâches d'exécution
Opérateur de niche	Spécialisation élevée Moyens dédiés	Offre limitée Demande en baisse Risque d'intégration verticale par les producteurs spécialisés
Opérateur de filière	Barrières à l'entrée Structures et moyens dédiés Compétence spécifique très élevée	Risque de dépendance par rapport aux industriels Risque « secteur » élevé
Intégrateur logistique	Maîtrise des flux Synergies opérationnelles et financières Offre globale Vaste couverture géographique Vision stratégique complète	Nécessité d'investissements importants Difficulté à gérer une organisation complexe Concurrence en hausse Taille critique au fur et à mesure plus élevée

9.3.4. L'adoption de structures organisationnelles souples

La tendance à une diversification géographique et sectorielle de l'activité des PSL en Europe implique une augmentation des combinaisons possibles « secteurs/pays ». Ceci nécessite une réflexion stratégique sur les structures organisationnelles adoptées afin de satisfaire les exigences d'une gestion efficace et efficiente dans les différents contextes. Notamment, la flexibilité et la réactivité aux stimulations de la demande sont perçues par les PSL interviewés comme les deux facteurs d'influence majeurs dans la restructuration organisationnelle requise par les changements environnementaux actuels.

Ainsi, les structures organisationnelles des firmes logistiques opérant au niveau européen deviennent de plus en plus complexes et articulées. Nous assistons à une décentralisation des opérations (proximité des clients) et à un maintien des fonctions stratégiques au niveau *corporate*. Par exemple, dans le cadre de la décentralisation de l'organisation de Frans Maas, la responsabilité de la gestion du personnel incombe aux directeurs locaux des divers établissements. Certains services primordiaux, de même que

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

la gestion des grandes opérations logistiques, sont centralisés au niveau de la société. En particulier, l'analyse dans le domaine de l'informatique, l'ingénierie des grands projets et la vente centrale sont situées au siège principal. Cette forte décentralisation a pour conséquence une organisation horizontale de la société qui favorise les initiatives locales.

Comme la plupart des sociétés logistiques européennes réalisent une diversification géographique et sectorielle de leur activité, elles sont portées à réfléchir sur le type de coordination à privilégier, suivant l'importance relative de leur compétence par « produit » et par « pays ». Ainsi, lorsque l'entreprise est présente dans plusieurs secteurs (elle devrait alors adopter une structure par division de produits) et dans plusieurs zones géographiques (elle devrait alors adopter une structure par zones géographiques), elle est amenée à croiser la compétence par produit celle par zone. L'importance relative accordée à l'une ou à l'autre, détermine s'il s'agit d'une coordination par pays ou par produits. Cinq des vingt PSL étudiés ont privilégié une coordination par pays et cinq une organisation par produit.

Cependant, les entreprises peuvent aussi accorder une importance égale aux deux moyens de coordination, en privilégiant ainsi l'adoption d'une structure de type matriciel. Au fur et à mesure que le double processus de diversification de l'activité du PSL se consolide, cette structure s'impose. La structure matricielle permet de centraliser les fonctions clés et stratégiques et de décentraliser les autres opérations au niveau local. De plus, elle assure, d'un coté, l'amélioration de la performance générale de l'entreprise, par le développement de synergies stratégiques et, de l'autre coté, une meilleure réponse aux besoins multiples et variés des clients. Des structures de ce type sont, par exemple, celles de Christian Salvesen, Frans Maas, Géodis (voir fiche acteur pour la récente réorganisation) et Norbert Dentressangle.

Quel que soit le moyen de coordination dominant entre le pays et le produit, la plupart des PSL prévoient dans leur structure organisationnelle des unités spécialisées par « clients clefs ». La disponibilité de personnel dédié à la gestion des relations avec chacun des grands comptes, des connexions informatiques directes avec ces clients, un système de comptabilité analytique montrant la contribution des « *key account* » (comptes principaux) à la rentabilité de l'entreprise, sont les signes évidents de l'attention portée à la gestion des dossiers les plus importants. Ces unités parfois se chevauchent avec les divisions par pays ou par produit et entretiennent des relations privilégiées avec les unités en staff de la direction centrale.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

9.4. Les stratégies relationnelles : la constitution d'alliances verticales et horizontales

Les relations inter-firmes sont indispensables dans un contexte où le développement du *supply chain management* impose le rapprochement de tous les agents économiques (fournisseurs, clients et consommateurs). Le prestataire qui réussit est celui qui est capable de s'assurer une position stratégique entre les différents maillons des chaînes logistiques.

L'alliance logistique[103], étape supérieure des rapports de collaboration, peut ainsi impliquer des clients et des prestataires (dans ce cas on parle d'alliance verticale) ou des concurrents, qui trouvent un intérêt commun à collaborer (alliance horizontale). Dans les sections suivantes nous préciserons comment les alliances s'imposent en Europe comme l'une des stratégies principales de développement des PSL.

9.4.1. Les alliances verticales : clients/prestataires

Les alliances logistiques entre prestataires logistiques et clients (alliances verticales) se développent partout en Europe et notamment au Royaume-Uni, en Scandinavie et aux Pays-Bas (Bagchi & Virum, 1998). Ce phénomène s'explique par la pression croissante des plans de restructuration. En effet cette stratégie entraîne une reconfiguration des sites de production afin de répondre aux effets de la globalisation et en même temps elle incite les clients à se concentrer sur leurs compétences clés et à externaliser la fonction logistique. On s'attend, donc, à ce que le nombre d'alliances verticales soit plus élevé dans les secteurs où l'approche SCM est la plus développée.

Dans le tableau ci-dessous nous avons répertorié certaines des alliances identifiées lors de la rédaction des fiches réalisées pour les PSL de l'échantillon. Ces exemples portent sur les accords qui répondent aux caractéristiques distinctives d'une alliance (soulignées dans le texte du tableau).

---

[103] Nous renvoyons au chapitre 3 consacré à la définition et à l'analyse des alliances logistiques, en tant que formes organisationnelles hybrides.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Tableau 20: Exemples d'alliances verticales

2001 : Danzas AEI intercontinental contrôlera tout le trafic aérien et maritime joignant les usines de Roche en Argentine, au Brésil et au Mexique, avec ses clients dans l'ensemble de l'Amérique latine. Jusqu'ici, Danzas avait contrôlé approximativement la moitié des besoins de transport de Roche en Amérique latine. L'accord renforce également le rapport global entre Roche et le groupe Danzas. Danzas effectue déjà la distribution mondiale pour Roche Pharma Suisse.

2000 : TDG et Arjo Wiggins créent un partenariat européen. TDG soutient son expansion en Europe grâce à des contrats « multi pays », comme le contrat signé avec Arjo Wiggins.

2000 : Frans Maas gère la distribution européenne pour Rohm and Haas. Frans Maas assure déjà depuis plus de douze ans, à partir de Gand en Belgique, les activités de logistique et de distribution pour "Rohm and Haas ", un grand fabricant américain de produits chimiques spécialisés. Cette collaboration, qui s'est développée de façon continue au fils des années, s'est étendue au cours de l'exercice et concerne maintenant la distribution des produits dans toute l'Europe.

2000 : Philips Consumer Electronics et Géodis signent un contrat d'une durée de cinq ans portant sur la majorité des activités logistique du Groupe néerlandais en Europe. Ce contrat comprend les opérations de gestion des stocks en sortie de production, de préparation des commandes et de formalités douanières import/export pour les produits finis de la gamme grand public de Philips.

2000 : Norbert Dentressangle a signé, avec Hewlett-Packard, un contrat de réception-stockage de composants, d'approvisionnement des lignes de montage et d'opération de *post-manufacturing.* Ce contrat symbolise le passage de la sous-traitance au partenariat, en impliquant une mobilisation de ressources importante et une coopération très étroite entre les équipes de travails des deux firmes.

2000 : Tibbett & Britten gagne un contrat intéressant avec Henkel, de sept ans, pour la distribution des produits en Pologne. Ce contrat est signé dans le cadre stratégique du renforcement de la position de l'entreprise en Europe de l'Est.

1999 : Kellogg et Danzas concluent un contrat à l'échelle mondiale. Danzas assure stockage, acheminement, distribution physique et commission douanière pour le producteur alimentaire dans tous les pays du monde. Pour ce faire, Danzas s'installe dans les usines de Kellogg au Michigan, au Mexique et au Royaume-Uni.

Source: Extraits de la presse spécialisée et professionnelle (voir fiches des PSL, en annexes)

Ce qui distingue une alliance logistique d'un simple contrat logistique est la durée de la relation et l'envergure de la prestation demandée, qui impliquent à leur tour un degré d'autonomie et de responsabilisation du PSL plus fort que dans les contrats épisodiques. Souvent, l'élargissement d'un contrat en termes géographiques (la même prestation offerte sur un marché différent) peut représenter une étape dans la relation client prestataire vers la réalisation d'une alliance.

Les PSL interviewés ont distingué les alliances logistiques des autres engagements contractuels par les critères suivants : la « durée au moins supérieure à deux ans », « l'engagement à améliorer la performance de l'activité logistique » et « la confiance réciproque » (nous traiterons le sujet des éléments caractéristiques d'une alliance logistique à la section 10.4).

Une alliance avec un client national important peut devenir dans certains cas un levier d'internationalisation pour le prestataire logistique : le client se développe à l'étranger et le prestataire le suit. Le prestataire profite ainsi d'une expansion inattendue : il réduit le risque d'une stratégie délibérée et autonome d'internationalisation et grâce à cette entrée dans un autre pays il peut, par la suite, soutenir son expansion. Stone (2000, 2001) a défini comme opportuniste, ou 'piggyback', l'expansion poursuivie par les PSL anglais, qui ont suivi le développement international d'un client dans le cadre d'une alliance logistique.

Cette solution présente toutefois des risques : le PSL pourrait perdre le contrôle de son développement stratégique, du fait de ses liens étroits avec les performances du client ; la décision de soutenir ce dernier dans son expansion à l'étranger pourrait aussi entraîner des investissements plus importants.

Des exemples de ce genre d'« alliances pour l'internationalisation » peuvent être repérés en Angleterre, où Marks & Spencer a favorisé l'expansion d'Exel Logistics, Christian Salvesen et Hays en France, Espagne, Allemagne et Belgique. De même Tibbet & Britten a suivi les possibilités offertes par son co-fondateur Unilever pour l'expansion en Europe continentale.

En ce qui concerne la gestion des alliances verticales, on montrera que les alliances logistiques les plus évoluées se fondent sur le renforcement de l'échange relationnel entre client et prestataires et arrivent à nuancer la nature conflictuelle des relations au long de la SC, traditionnellement oscillant entre coopération (dans la poursuite du but commun) et compétition (dans le partage des gains et des risques).

En même temps, la production du service logistique intégré nécessite la mobilisation d'autres acteurs, en l'occurrence, les opérationnels, chargés de l'exécution de la prestation conçue et pilotée par le PSL leader. En ce cas, il faut s'interroger sur les relations horizontales entre prestataires. La maîtrise demeure dans les mains du PSL leader participant à l'alliance logistique, tandis que les opérationnels manquent de la vision globale de la chaîne et des informations nécessaires au contrôle des flux de l'amont jusqu'à l'aval. C'est le leader qui impose les conditions d'exécution de la prestation et qui fixe les modes du partage des gains et des risques et de prise de responsabilité. En effet, c'est grâce au contrôle sur les activités exécutées par les

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

opérationnels que le leader peut s'impliquer directement avec le client dans une relation à long terme, fondée sur une forte coopération et un lissage des conflits.

Ainsi, le conflit est repoussé au long de la chaîne entre ce PSL de premier rang et ses fournisseurs. La nouvelle hiérarchisation des relations a un impact sur le positionnement des acteurs : le PSL leader profite d'une relation privilégiée, en contact direct avec le client. Les prestataires opérationnels ne disposent d'aucune maîtrise de la chaîne et dépendent de ce concepteur de solutions. Ils subissent alors les contraintes et les difficultés d'exécution rencontrées en cours d'œuvre. Et comme la conception de solutions logistiques intégrées et leur pilotage deviennent un métier à part entier, décisif pour décrocher les contrats les plus avantageux avec les grands comptes, une grande partie des groupes se spécialisent autour de ce métier. Cette orientation renforce un développement bipolaire du secteur : d'un côté, les concepteurs de solution, avec des investissements en actifs physiques décroissants et un effort de capitalisation en technologies de l'information et, de l'autre côté, les opérationnels chargés du transport et des prestations asset based du fait de l'appel à la sous-traitance de la part des premiers.

9.4.2. Les alliances horizontales : prestataires /prestataires

Le phénomène des alliances logistiques ne se réfère pas seulement à la rencontre de la demande (client) et de l'offre (prestataire), mais intéresse aussi les rapports entre les prestataires logistiques (alliances horizontales).

Le recours aux alliances horizontales en Europe est limité du fait de la nature intégrée de plusieurs PSL. Par exemple, les grands commissionnaires européens diffèrent des américains par le contrôle d'actifs importants, tandis que les commissionnaires américains sous traitent la plupart de leur activité (Cooper et alii, 1998).

Cependant, au cours de ces dernières années, la plupart des PSL européens ont cherché à atteindre une présence globale sur le territoire afin d'étendre leurs marchés, par le biais d'alliances stratégiques avec d'autres PSL. Une stratégie 'solitaire' peut s'avérer très coûteuse, au-delà du fait qu'une firme étrangère pourrait manquer de la connaissance des aspects sociaux, culturaux, politiques, légaux et économiques locaux. Ces connaissances sont nécessaires pour réussir dans la gestion des affaires dans un nouveau contexte. La recherche d'économies d'échelle et de mutualisation des risques favorise

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

aussi la création d'alliances stratégiques entre PSL. Le coût du développement de nouveaux services et solutions permettant de satisfaire les besoins complexes des clients est élevé. La mise en commun des efforts peut alors être une solution.

En résumé, les raisons qui poussent les entreprises de logistique et de transport à se rapprocher peuvent être variées :

- volonté de renforcer un réseau sur un même métier ;
- volonté de développer de nouvelles compétences ;
- volonté de pénétrer de nouveaux marchés, en termes de zones géographiques.

Lors de la rédaction des fiches des PSL étudiés, nous avons répertorié 41 alliances horizontales, mises en place entre 1999 et 2003.

Tableau 21: Objectifs des alliances logistiques horizontales (1999-2003)

Nombre d'Alliances	**41**
Renforcement d'un réseau Européen	10
Nouveaux marchés géographiques	17
Nouvelles compétences	14

Ces différents objectifs seront précisés dans les sections suivantes.

9.4.2.1. Alliances pour renforcer le réseau européen

L'organisation de chaînes logistiques de plus en plus internationalisées impose aux gestionnaires des flux de se doter d'un réseau capillaire, à partir du point d'origine des marchandises jusqu'au point de destination. Les réseaux globaux permettent une diminution des coûts par unité de produit (économies d'échelle), l'acquisition de nouveaux clients et leur fidélisation ainsi que la mise en place de barrières stratégiques à l'entrée de nouveaux concurrents. Ainsi, les opérateurs ayant l'ambition de bâtir une offre globale sur le marché des transports développent des réseaux intégrés et structurent des *supply chain* complexes, fondées sur des systèmes *hub & spoke* (Lemoine & Dagnaes, 2001).

Cependant, lorsque la mise en place des réseaux se fait par acquisition, le risque d'échec devient important. La complexité du processus d'intégration structurelle et

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

organisationnelle est souvent sous-estimée, tandis que les effets de synergie sont surestimés. Les divergences qui existent en matière de culture d'entreprise créent aussi des problèmes non négligeables. Dans certains cas, il est suffisant d'avoir accès à un réseau, ce qui permet de rester flexible, de choisir le partenaire idéal sans avoir recours à des investissements supplémentaires, ni d'être obligé de mettre tout en œuvre pour que la saturation de la capacité du réseau soit atteinte.

De plus, l'industrie et le commerce demandent uniquement une interface fiable. En remplaçant un réseau intégré par des alliances avec des fournisseurs de réseaux régionaux ou nationaux, qui opèrent dans le même métier spécialisé (transport réfrigéré, par exemple), les prestataires peuvent répondre sans problème à cette demande.

Nous avons tiré des exemples (tableau 22) de ce type d'alliance des fiches descriptives des PSL étudiés (annexes).

Entre 1999 et 2003, la création de 10 réseaux entre PSL par la constitution d'alliances a concerné trois segments du marché : le transport réfrigéré, la messagerie-express et le transport de produits dangereux. Ces observations confirment l'étude de Hasting (1999) portant sur l'importance de ce type d'alliance surtout pour les opérateurs du transport express. Il est évident que la spécificité technologique rapproche des entreprises ayant déjà fait preuve de leurs compétences dans le segment concerné.

Cependant, lors des entretiens avec les PSL, il est ressorti que ces alliances sont souvent perçues comme une option temporaire du développement de l'entreprise. Les conflits pour le partage des gains et des coûts entre les différentes organisations participant au réseau sont nombreux. La multiplicité d'acteurs, caractéristique fondamentale d'un réseau, peut devenir son point faible. L'entité la plus forte des alliances pourrait devenir dominante jusqu'à la décision d'intégrer les entités les plus faibles. Une vague importante de F&A, comme celle des cinq dernières années, peut détruire les alliances créées pour renforcer un réseau concernant un business spécifique.

Lorsqu'un changement se vérifie dans un réseau, les interdépendances entre les acteurs peuvent déterminer plusieurs effets, aussi bien positifs que négatifs sur les organisations appartenant à ce réseau. C'est le cas d'une alliance apparemment stable, celle entre Danzas et DFDS Transport, qui a dû se terminer du fait de l'acquisition de Danzas par la Deutsche Post. Comme Danzas était aussi propriétaire du transitaire danois ASG (concurrent direct de DFDS Transport), la réaction de DFDS a été immédiate : elle

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

a quitté le réseau et a racheté un autre concurrent du marché danois (Dan Transport) afin de renforcer sa position dans ce marché. Peu de temps après, une troisième entreprise danoise (DSV Samson) a racheté la nouvelle entité DFDS DanTransport. L'acquisition initiale de Danzas par la Deutsche Post a ainsi déclenché un processus de concentration du marché danois de la commission de transport et du transport routier.

Tableau 22: Exemples d'alliances horizontales pour le renforcement du réseau européen (1999-2003)

2001 : Accord entre le Français Nexia, ex-Exel Froid Logistics, et Dachser. Cet accord concerne leurs activités de messagerie frigorifique, mais aussi de groupage et transport en lots et demi-lots de produits alimentaires sous température dirigée. Le but de cet accord est de constituer un réseau paneuropéen de messagerie frigorifique.
2000 : Le Groupe familial italien Italsempione rejoint le partenariat formé par Dachser et Exel Logistique France, signé en 1998 et concernant le transport frigorifique.
1999 : En juillet une alliance européenne entre Gefco et le Suisse Kühne & Nagel a été conclue. Tout d'abord, Gefco rachète 60% de KN Elan, société spécialiste de la messagerie, fondée au début du 1999 par KN et la filiale allemande de DHL, Elan International. Ensuite, les deux entreprises ont décidé de rapprocher leurs activités dans cinq autres pays (Belgique, Italie, Espagne, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni) sous formes d'entités Gefco-KN et de confier à une filiale commune le soin de faciliter cette coopération (partage d'information, tarifs, niveau de service, etc.).
1999 : Un partenariat entre Calberson, Gel Logistik (Allemagne), Schiphol Express (Benelux), Target (Royaume-Uni) et Seur (Espagne) pour établir un réseau de messagerie express européen sous la marque Net Express Europe.
2001 : EB Trans et Giraud International renforcent leur position sur le marché européen du transport de matières dangereuses en s'adossant l'un à l'autre. EB Trans prend le contrôle de Giraud Vrac Liquide et ouvre son capital à hauteur de 27 % à Giraud International. Avec un effectif de 2260 personnes, 28 sites (France, Belgique, Espagne, Luxembourg), un parc de 1800 moteurs et de 2200 citernes, EB Trans se classe parmi les acteurs majeurs en transport de matières dangereuses (gaz, chimie et pétrole).

Source: Extraits de la presse spécialisée et professionnelle (voir fiches des PSL, en annexes)

9.4.2.2. Alliances pour développer de nouvelles compétences

Si la convergence des métiers constitue un effet de la demande croissante des prestations globales de la part des clients, le processus de concentration entamé dans le secteur, lui, amplifie cet effet, en rapprochant des opérateurs dont le métier d'origine est différent au sein de la même entité et favorisant ainsi l'échange et la fusion des compétences.

Cependant, le développement de relations de collaboration parmi les opérateurs du transport, de la logistique et des services complémentaires est également un des moyens

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

stratégiques utilisés par les PSL afin d'acquérir les compétences nécessaires à la gestion efficace de la *supply chain* des clients. Parmi les nouveaux segments en cours de consolidation sur le marché européen de la logistique, trois sont remarquables pour leur valeur stratégique et leur potentiel de croissance : l'e-commerce, le *supply chain management* et le transport combiné rail-route.

Tableau 23: Exemples d'alliances horizontales pour le développement de nouvelles compétences (1999-2003)

2001 : Danzas et Descartes Systems Group Inc., un des prestataires leaders de logiciels logistiques, annoncent leur partenariat dans l'offre de solutions pour la gestion intégrée des *supply chain*.
2000 : Exel signe une *Joint venture* avec CSC (Computer Sciences Corporation) Ploenske, l'un des leaders mondiaux dans le domaine du consulting technologique. Baptisée « e-chain logistics », cette nouvelle entité apporte une réponse à la demande croissante de solutions logistiques intégrées sur le marché du B to B, grâce à l'alliance des compétences logistiques et technologiques des deux partenaires
2000 : TDG forme une alliance exclusive avec Cap Gemini, afin de mettre à point une offre de solutions logistiques intégrées et gestion de processus. Cette alliance permet de créer une nouvelle division « SCIO » spécialisé dans le segment des solutions intégrées pour la gestion de la chaîne logistique des clients.
2000 : France Télécom et Géodis signent un contrat de partenariat associant leurs expertises respectives en matière de commerce électronique et de logistique à valeur ajoutée. France Télécom, qui met sa plate-forme Télécommerce à la disposition des industriels et commerçants intéressés par la vente en ligne, recommandera la Groupe Géodis pour fournir les solutions de transport et de logistique associées au e-commerce.
2000 : Hays crée un partenariat avec i2 Technologies, le leader mondial des logiciels pour le *supply chain management* et les solutions d'e-commerce
2000 : Stinnes et Deutsche Bahn annoncent la création de leur « joint-venture » Railog. Le marché de ce partenariat est celui des services logistiques pour le transport combiné rail-route
2001 : Schenker signe un accord avec Panalpina (Suisse) pour traiter dans les meilleures conditions l'approvisionnement de Hewlett-Packard Europe en produits divers, selon une démarche Supply Chain Management. Eu égard à sa dimension et à sa complexité, le projet SCM de HP n'aurait pas pu être mis en œuvre sans l'alliance Schenker/Panalpina.

Source: Extraits de la presse spécialisée et professionnelle (voir fiches des PSL, en annexes)

Dans le tableau n°23, on retrouve des exemples de prestataires qui ont formé des alliances avec des consultants technologiques et des éditeurs de logiciels, avec des spécialistes de la logistique intégrée, ou encore avec des compagnies de chemins de fer. Ces alliances permettent aux acteurs de développer les compétences nécessaires pour être compétitifs sur les segments émergeants.

La plupart des alliances de ce type se réfèrent à la mise en commun des compétences des PSL traditionnels avec celles des fournisseurs de services complémentaires portant sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ceci s'explique par le décalage entre l'évolution de la prestation logistique en termes de maîtrise des flux

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

informationnels et l'existence de ces compétences spécialisées chez les prestataires. Ainsi, la mise en place d'alliances avec des sociétés de conseil, des fournisseurs de services financiers et des '*infoproviders*' est à interpréter comme un signe de la volonté des PSL de combler ce décalage (Evangelista & Sweeney, 2003).

9.4.2.3. Alliance pour pénétrer de nouveaux marchés géographiques

Même dans une économie « globalisée », des différences substantielles existent parmi les différentes zones du monde, en termes de conditions macroéconomiques, structure des marchés, typologie des canaux de distribution, culture d'entreprise, profil du consommateur, etc. Dans le cas où un prestataire logistique décide (soit pour suivre son client dans le processus d'internationalisation, soit pour sa propre stratégie) de pénétrer un marché nouveau, qui présente des caractéristiques différentes de celles de son environnement économique habituel, il peut avoir recours à un prestataire logistique (du même métier ou d'un métier adjacent) local. En ce cas, il peut « acheter » des services *spot* ou il peut proposer un accord de plus long terme et d'une ampleur majeure, si la nature des opérations à effectuer dans le pays le requiert.

Lors de l'analyse des événements marquants concernant les 20 PSL étudiés, nous avons recensées 17 alliances mises en place entre PSL ayant comme objectif l'entrée sur un marché géographique nouveau et « étranger ». La moitié de ces alliances ont concerné le marché asiatique (surtout la Chine) ; les autres ont porté sur l'Europe de l'Est (avec un rôle majeur de la Pologne) et, de façon résiduelle, sur l'Amérique Latine.

Tableau 24: Exemples d'alliances horizontales pour pénétrer de nouveaux marchés géographiques (1999-2003)

2000 : L'alliance allemande-japonaise entre Schenker et Seino Transportation Co. Ltd. commence ses opérations. Le groupe consolide sa position de transporteur international dans l'Orient.
2000 : En ce qui concerne le développement hors d'Europe, Tibbett & Britten a créé une joint-venture avec Hutchison Whampoa, en Chine, pour la distribution des produits Procter and Gamble dans plus de 300 villes.
2000 : TPG signe un accord de joint-venture avec le groupe turc Koç pour étendre sa couverture géographique européenne à des marchés logistiques émergeants : la Turquie (importante comme plate-forme d'importation et d'exportation du secteur sutomobile), la Fédération russe et les Balkans. Koç est la firme logistique privée la plus importante, avec 49 000 employés et une présence consistante dans plusieurs secteurs.
2001 : ABX Logistics forme une alliance avec Blue Water, un des leaders danois du transport routier. L'accord couvre le transport routier en Europe. Blue Water dévient le partenaire exclusif de

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

ABX pour le transport impliquant le Danemark. Le partenariat offre à ABX la possibilité de pénétrer le marché danois de la logistique et du transport, tandis que Blue Water profitera du fort réseau international de ABX.

Source: Extraits de la presse professionnelle (voir fiches des PSL, en annexes)

9.4.2.4. Alliances horizontales : solution viable et durable ?

Les alliances entre PSL se développent en Europe. Cependant, ces structures, fondées sur la coexistence de compétences multiples, doivent encore faire preuve d'alternative durable aux structures intégrées. La question de leur stabilité dans le temps reste ouverte, surtout en ce qui concerne les alliances créées pour renforcer le réseau sur un même segment du marché où le risque de prise de pouvoir de la part du partenaire le plus fort semble plus élevé. Cependant, les interviews avec les PSL ont mis en exergue un des avantages des alliances par rapport aux F&A. En effet, dans une fusion-acquisition, la domination fréquente de l'acquéreur l'empêcherait de reconnaître et de profiter ainsi des savoir-faire supérieurs de la cible alors que dans une alliance l'absence de telles relations de pouvoir permet la prise en compte plus objective des écarts de compétence entre alliés et la diffusion plus rapide et plus aboutie des pratiques les plus efficaces.

Au-delà de la question de stabilité, les alliances horizontales présentent aussi d'autres limites. Lorsqu'il s'agit d'alliances de capacité visant à renforcer le réseau européen ou pour le développement d'un nouveau marché géographique par le biais d'un PSL local, la mise en commun des activités est rarement totale (Garrette et Dussauge, 2000). Les alliances ne couvrent le plus souvent qu'un sous-ensemble du portefeuille des services des entreprises impliquées ou une partie des fonctions et tâches mises en œuvre.

Deuxièmement, en raison du caractère délibérément réversible de cette forme organisationnelle, l'intégration des actifs et l'élimination des redondances ne peuvent être que partielles. De plus, dans la mesure où chacune des entreprises partenaires dans une alliance doit atteindre des objectifs qui lui restent spécifiques, l'optimisation des moyens se fait au niveau de chaque entreprise et non au niveau collectif, ce qui contribue à limiter encore plus les économies d'échelle. Ces dernières se limitent ainsi aux activités mises en commun.

Enfin, il ne faut pas confondre les alliances entre prestataires avec le phénomène de la sous-traitance du transport routier. Ce phénomène, qui jour un rôle important dans la structuration du secteur, concerne aussi bien les transporteurs routiers eux-mêmes que les

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

commissionnaires et les spécialistes de la logistique. Par exemple, on considère qu'en France 30% du chiffre d'affaires est sous-traité par les transporteurs routiers de marchandises (Calzada *et alii,* 1999). Le sous-traitant, en ce cas, se différencie généralement du fournisseur du fait que le second est indépendant de ses clients et maîtrise seul l'organisation de son processus de production, tandis que le premier suit les directives du donneur d'ordres et subit son contrôle.

9.5. Perspectives de reconfiguration du secteur

Le mouvement vers la concentration du secteur, opéré par les acteurs principaux, Postes, spécialistes de la logistique et grands routiers, s'explique par la nouvelle logique industrielle des marchés clients. Cette logique mène en effet à la concentration sur le cœur du métier, à l'externalisation conséquente de la logistique et à la demande d'une prestation globale (le *one-stop-shopping*). La volonté de répondre à la demande, en quête d'interlocuteurs capables de fédérer tous les métiers de la logistique et du transport, pousse les opérateurs à accroître leur taille.

Cependant, en Europe, les PME de la logistique et du transport s'imposent par leur nombre élevé et par leur taille réduite. Selon la Commission européenne, le nombre moyen d'employés par entreprise de transport et logistique est 7,5 (Commission Européenne, 2001). En termes de rayon d'action et de portefeuille de services offerts, ces entreprises diffèrent de manière considérable des grands prestataires logistiques tels que les grands « *expressistes* » (UPS, TNT, etc.) ou les spécialistes de la logistique (Exel, Tibbet & Britten, etc.). En même temps, elles peuvent offrir des services compétitifs (connaissance des marchés locaux, accessibilité plus facile, prix inférieurs) par rapport à ceux des grands acteurs (mobilisation des ressources, aire couverte, investissements en IT, etc.). Leur limite principale est représentée par les moyens financiers et structurels insuffisants à offrir une réponse adéquate à la nécessité croissante d'une offre globale. De ce fait, un processus de concentration a été entamé par les premiers groupes des différents segments (logistique, messagerie, transport). Ils visent à englober dans leur réseau les PME spécialisées afin de profiter de leurs compétences, d'élargir le marché servi et d'occuper le territoire.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

En même temps, les groupes ne travaillent pas seuls et sous-traitent une part substantielle de l'activité dont ils ont la maîtrise à d'autres entreprises, souvent de moindre taille.

Ainsi s'accentue la « bipolarisation » entre, d'une part, les entreprises assurant la production physique du transport et, d'autre part, les opérateurs qui, se dégageant du transport, développent leurs prestations logistiques et se concentrent même sur les seules activités de conception, contrôle et commercialisation, en tant que commissionnaires ou en tant que logisticiens *non asset based*.

Comme conséquence, soit les PME resteront cantonnées à un rôle de sous-traitants, soit elles seront incorporées par les groupes les plus puissants[104]. Dans ce contexte, il faudra distinguer deux types de PME : d'un coté, celles qui exécuteront le transport et les activités les plus opérationnelles; d'un autre coté, les PME qui auront développé des compétences distinctives sur un marché géographique local en relation à des activités spécialisées (focalisation sur une niche). Pour ces dernières le risque d'être absorbées par les grands opérateurs demeure fort.

---

[104] Cependant, certains auteurs (Evangelista, Sweeney 2003) insistent sur la capacité des PME de s'émanciper du contrôle des grands intégrateurs, grâce à une vulgarisation des NTIC. Ce deuxième scénario se fonde sur les vertus de la réactivité des PME, grâce à la vulgarisation des technologies de l'information et se traduit par la mise en réseau des entreprises moyennes.
La dynamique de base du développement de la logistique moderne repose essentiellement sur les NTIC en tant qu'outil intégrateur et catalyseur de certains processus primaires et inter organisationnels tels que le soutien de l'échange d'information entre les partenaires commerciaux dans la chaîne de l'offre ou la gestion de modes de transport multiples qui nécessitent de nouveaux moyens de coordination. Les NTIC et les opérations de la logistique d'aujourd'hui sont indissociables. La logistique s'organise comme un réseau : elle a la capacité d'être éclatée car les communications sont multiples et les nœuds de communication sont complexes. Tous les prestataires logistiques en réseau peuvent faire partie de l'entreprise logistique étendue, lors d'une vulgarisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Si les grands groupes mondiaux résistent à la tentation d'utiliser une technologie cryptée, un langage privé, propriétaire, les PME du transport et de la logistique les plus actives pourront profiter des avantages offerts des NTIC, notamment de la mise en réseau avec d'autres opérateurs. L'appartenance à un réseau implique aussi le franchissement de la limite principale des PME, leur taille insuffisante.
De plus, les prestataires de taille moyenne peuvent être très intéressants pour les clients, pour un ensemble de caractéristiques de leur offre, telles que l'accessibilité et la connaissance du marché. L'accessibilité dérive du fait que l'avoir recours à un prestataire de taille moyenne et local rend le respect des délais (collection des charges, livraison, etc.) plus fiable et la résolution des problèmes plus rapide. Le fait d'avoir un ancrage profond sur le territoire contribue à développer une connaissance spécifique du marché, qui peut être difficile à acquérir par les prestataires globaux. De plus, l'absence de liens institutionnels forts et d'exigences de retours pour les actionnaires, pousse les entreprises à pratiquer des prix équitables, directement proportionnés aux coûts réels.
Ces atouts de l'offre des PME, liés aux avantages de l'utilisation des NTIC (intégration avec les acteurs du marché : clients et autres prestataires) rendraient ces PME capables de répondre aux enjeux qui assurent le succès sur le marché.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Le résultat de ce processus amènera à un secteur dominé par 4/5 multispécialistes leader du marché, avec les PME englobées par les géants (PME spécialisées) ou vassalisées par ces mêmes groupes (PME focalisées sur le transport routier de marchandise).

Il s'agit de groupes où des logiques différentes de production peuvent cohabiter : de l'exploitation de parc ou de ligne, à l'exploitation de réseaux, à l'intermédiation (commission de transport), à la production du service logistique, etc. Cependant, ces groupes multi spécialistes ne se dédieront pas nécessairement à bâtir une offre globale, comprenant tous les métiers, du transport de lot, à la messagerie, à la logistique industrielle. Exception faite pour la Deutsche Post (et à une moindre échelle Géodis, UPS et ABX), qui propose une offre complète, les groupes présents sur le marché européen semblent choisir une focalisation sélective sur deux ou trois métiers. Ainsi, Norbert Dentressangle couple le transport de lot et la logistique ; TPG vise la messagerie et la prestation logistique ; Exel et Kuhne & Nagel se concentrent sur la prestation logistique et l'organisation du transport. De même, les postes européennes ne semblent pas toutes vouloir suivre le chemin de la Deutsche Post ; par exemple la Poste française revendique la pertinence d'une stratégie mono business portant sur le colis.

9.6. Conclusion

Un premier résultat de cette partie montre que, entre 1999 et 2003, les principaux PSL européens ont utilisé les F&A pour atteindre la taille organisationnelle nécessaire pour être compétitifs. Le classement des 20 premiers PSL montre un fort niveau de concentration du secteur, puisque les 3 premiers PSL développent à eux seuls le même CA que les autres 17. Cependant, le phénomène des F&A doit être mieux étudié, afin de comprendre si le secteur s'oriente vers une réelle intégration managériale ou s'il s'agit d'un phénomène de nature financière, déclenché par les PSL afin de fidéliser une clientèle de plus en plus internationalisée. Ainsi, l'intégration culturelle parmi les nombreuses filiales composant les groupes de multi spécialistes à l'œuvre dans le secteur, dans la forme de la *préservation* ou de *l'absorption*, s'impose comme l'un des enjeux clés.

Dans ce contexte, les interviews avec les managers de la direction générale des prestataires européens ont souvent mis en exergue une attitude fortement bureaucratique

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

envers la gestion des branches et des divisions étrangères. Plusieurs d'entre eux ont admis que, parfois, l'harmonisation des procédures de gestion se fait à la suite d'exigences réglementaires, telles que la certification de qualité au niveau *corporate* qui demande une standardisation des pratiques pour toutes les filiales du groupe. La démarche volontariste d'homogénéisation des approches de gestion demeure rare.

Ce mouvement vers la concentration du secteur commence à avoir un impact sur les stratégies de marketing des PSL, qui étaient, jusqu'à il y a cinq ans, conçues à l'échelle nationale (cf. Stone, 2000). La décision de la Deutsche Post de changer la marque Danzas en DHL, par incorporation de Danzas Solutions et Danzas Eurocargo, peut être interprétée comme une réorientation des stratégies traditionnelles de marque vers une approche pan européenne et mondiale, portant sur la valorisation d'une offre globale. Cependant, encore aujourd'hui, plusieurs PSL continuent à utiliser à la fois les marques nationales et européennes pour la promotion de leur offre. Les PSL qui ont grandi par *joint venture*, acquisition et fusion, gardent fréquemment la marque initiale plutôt qu'adopter une marque européenne commune. Par exemple, les filiales de la TPG basées en Allemagne continuent à opérer sous la marque TNT, cinq ans après leur acquisition. Enfin, les PSL qui essayent d'imposer une marque unique préfèrent la modifier afin d'être acceptés localement ; par exemple Exel Logistica remplace Exel Logistics en Italie.

Un deuxième résultat concerne la diversification des métiers vers la prestation logistique poursuivie par tous les opérateurs présents dans le secteur (transporteurs routiers, commissionnaires, intégrateurs, etc.). Ainsi, des acteurs différents coexistent, y compris les nouveaux entrants provenant d'autres marchés, tels que les Postes, les consultants en NTIC, les compagnies ferroviaires, etc., qui cherchent un positionnement rentable dans le marché de la prestation logistique et du transport.

La diversification des métiers accompagne la forte diversification géographique et celle sectorielle. Ce processus montre comment les PSL essayent de bâtir une offre la plus large possible. Cependant, il ne s'agit pas d'une couverture paneuropéenne, ni d'une prestation logistique également sophistiquée pour tous les secteurs. L'approche régionale marque la diversification géographique, tandis que la concentration sur des pôles spécialisés caractérise la diversification sectorielle.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Enfin, le développement d'alliances logistiques verticales et horizontales caractérise le troisième comportement commun aux PSL observés. La question de la durabilité de ces alliances a été posée. Concernant les éléments fondateurs de ce type de relations entre client et fournisseur, nous renvoyons aux chapitres suivants, où nous présenterons les résultats d'une étude portant sur l'articulation de l'alliance logistique en plusieurs sous-types de relations.

La nature des acteurs présents dans le secteur de la logistique et du transport de marchandises en Europe, la variété des options stratégiques qu'ils ont retenues et les enjeux qui caractérisent le secteur rendent envisageables plusieurs scénarios de reconfiguration du secteur. Le scénario qui s'impose, à la fois dans la presse spécialisée et chez les PSL, porte sur la poursuite de la concentration et la domination de grands groupes multi spécialistes.

La limite principale de cette analyse dérive du nombre limité de PSL composant l'échantillon observé. Il s'agit des 20 premiers PSL européens. Les tendances à la croissance externe et à la diversification du métier peuvent-elles être appliquées à tous les PSL, indépendamment de leur taille ? Il est raisonnable de penser que les PME de transport et logistique suivent des logiques de croissance différentes, telles que la focalisation sur une niche du marché et le développement de compétences distinctives concernant un segment spécifique de la chaîne logistique. L'alternative à la spécialisation porte sur la simplification de l'offre. Dans ce cas la PME dont le rôle central devient celui de tractionnaire, agit en tant que sous traitant des grands PSL ou des clients qui gardent le contrôle de la logistique et des transports et demandent un service simple de traction.

Ainsi, l'étude du marché italien de la prestation logistique, portant sur un échantillon stratifié de PSL (grandes et petites entreprises), permettra de saisir le comportement stratégique d'opérateurs autres que les 20 premiers.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

10. COMPORTEMENT STRATEGIQUE ET STRATEGIE RELATIONNELLE DES PSL SUR LE MARCHE ITALIEN

Le chapitre consacré à l'analyse d'un contexte spécifique, celui du marché italien, affiche deux objectifs. D'une part, en ayant montré l'exigence de mener des analyses ponctuelles aux différentes échelles géographiques (niveau agrégé européen, niveau régional, niveau national), nous allons préciser les caractéristiques d'un marché national en termes de structure du secteur et de pratiques des prestataires, par rapport aux tendances homogènes repérées au niveau européen. Cette analyse sera articulée autour d'une des questions de fond de cette thèse : le rôle des PSL dans le processus d'intégration des chaînes des clients.

D'autre part, nous voulons nous pencher sur l'analyse des alliances logistiques entre prestataires et clients afin de valider les hypothèses théoriques élaborées dans la première partie.

En ce qui concerne le premier objectif, nous illustrerons d'abord les caractéristiques du marché italien en utilisant plusieurs études existantes tant du côté de la demande de services logistiques et de transport que du côté de l'offre. Ensuite nous préciserons ces caractéristiques au travers d'une enquête originale menée en Italie pendant l'année 2002 par l'auteur de la thèse et le département « Logistique et transport de marchandises » de l'Institut de Recherche sur les Services, du CNR-Conseil National de la Recherche. En particulier, nous effectuerons une analyse du secteur suivant la méthode précisée au chapitre 1, celle des groupes stratégiques d'entreprises.

La spécificité du contexte (le marché italien) est importante surtout par rapport à ce premier objectif du chapitre, car les tendances repérées au niveau agrégé européen n'expliquent pas toute la variabilité existant dans le secteur. Cette analyse spécifique nous permettra de préciser certaines nuances communes à tous les contextes géographiques qui avaient néanmoins échappé à l'analyse centrée sur les vingt premiers prestataires européens, et de détailler les caractéristiques propres au contexte choisi. Les raisons du choix de l'Italie comme cas à étudier sont multiples : il s'agit d'un des marchés les plus importants (en taille) de la logistique et des transports en Europe, tout en

présentant un niveau de développement moindre de ces activités par rapport au champion de la logistique de distribution (UK) ou au pays du transit européen (Allemagne). Ce niveau de développement intermédiaire permet de mieux comprendre les facteurs du ralentissement et les facteurs clefs du changement en cours, ce qui contribue au débat sur l'analyse des moteurs et des freins du secteur.

En ce qui concerne le deuxième objectif, nous développerons les considérations théoriques présentées dans le chapitre 3, portant sur une « segmentation » du concept d'alliance logistique entre PSL et clients. Nous allons montrer l'existence d'au moins trois types différents d'alliances logistiques, suivant les caractéristiques relationnelles identifiées comme fondatrices de toute « alliance logistique » entre fournisseur et client. Enfin, nous testerons expérimentalement l'hypothèse qualitative de l'importance de l'échange social entre les parties d'une alliance logistique évoluée.

10.1. Les caractéristiques du marché de la prestation logistique en Italie

L'activité logistique en Italie (qu'elle soit gérée par les firmes en interne ou externalisée à des prestataires) est estimée à 159 milliards d'Euros en 2001, correspondant à 11% du PIB (Boscacci, 2004). En ce qui concerne le marché de la prestation logistique et de transport externalisée, le marché italien est le quatrième marché européen après l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France (figure n° 15) et il est considéré comme le marché avec la croissance attendue la plus élevée pendant les prochaines années[105] (Datamonitor, DTZ Research, 2003).

Malgré les perspectives favorables de développement[106] envisagées, la position italienne dans le contexte international et dans le scénario des transports et de la logistique a été toujours caractérisée par une forte asymétrie entre les conditions de la demande et celles de l'offre. Dans la suite du chapitre nous développerons cet aspect, tout

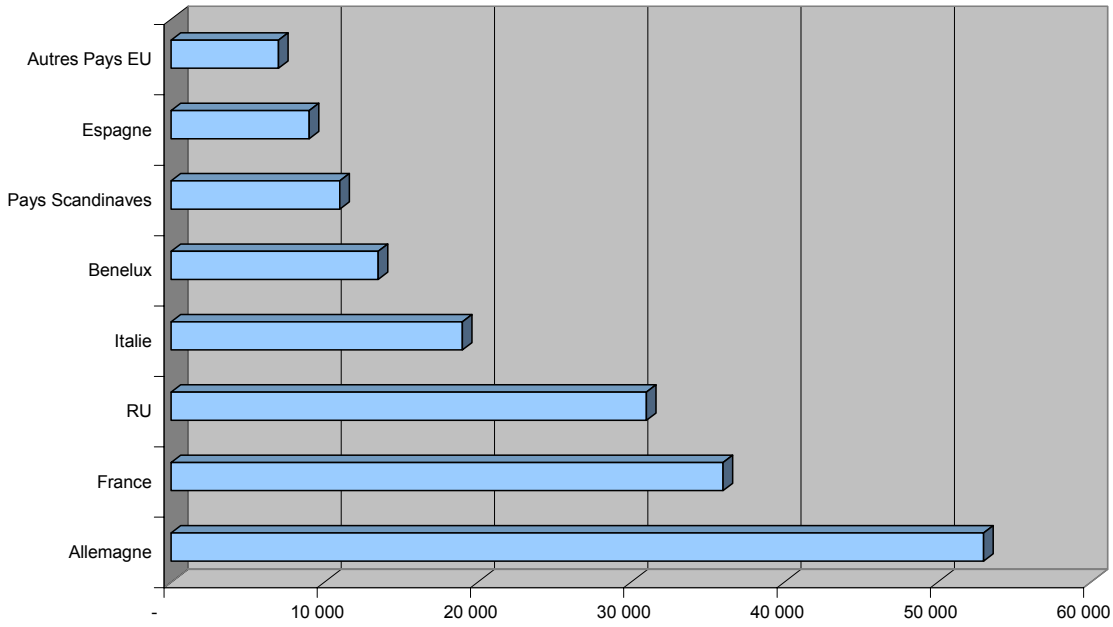
[105] L'étude, fondée sur une analyse du type Delphi, n'explique pas les raisons de cette anticipation. C'est l'avis des « experts » du marché, composant le panel constitué pour cette étude qui prévoit un tel développement en Italie.

[106] La position favorable de l'Italie dans le contexte international des transports et de la logistique est liée à plusieurs facteurs : sa fonction de nœud dans les flux intercontinentaux entre l'Asie, l'Europe et l'Amérique du Nord ; sa position centrale dans la Méditerranée, zone à fort potentiel de croissance ; son

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

en essayant de préciser les causes de cette situation, parmi lesquelles on retrouvera la poursuite d'une politique des transports très conservatrice qui a depuis longtemps empêché le développement du secteur selon les tendances courantes à l'échelle européenne.

Figure 15: Marché de la prestation logistique en Europe, 2002 (Millions d'euros)



Source : Datamonitor, DTZ Research, 2003

Cependant, comme ce marché a récemment connu des changements profonds qui ont modifié sa structure et son environnement concurrentiel, nous présenterons un aperçu de ce secteur, en analysant les effets des changements récents sur les caractéristiques de la demande et de l'offre.

10.1.1. Les caractéristiques de la demande de services logistiques et de transport en Italie

Le degré d'externalisation du transport et de la logistique représente un élément clef dans l'évaluation de la demande du marché. L'externalisation peut, en fait, varier entre un niveau minimal (généralement associé à l'externalisation du seul transport) et un

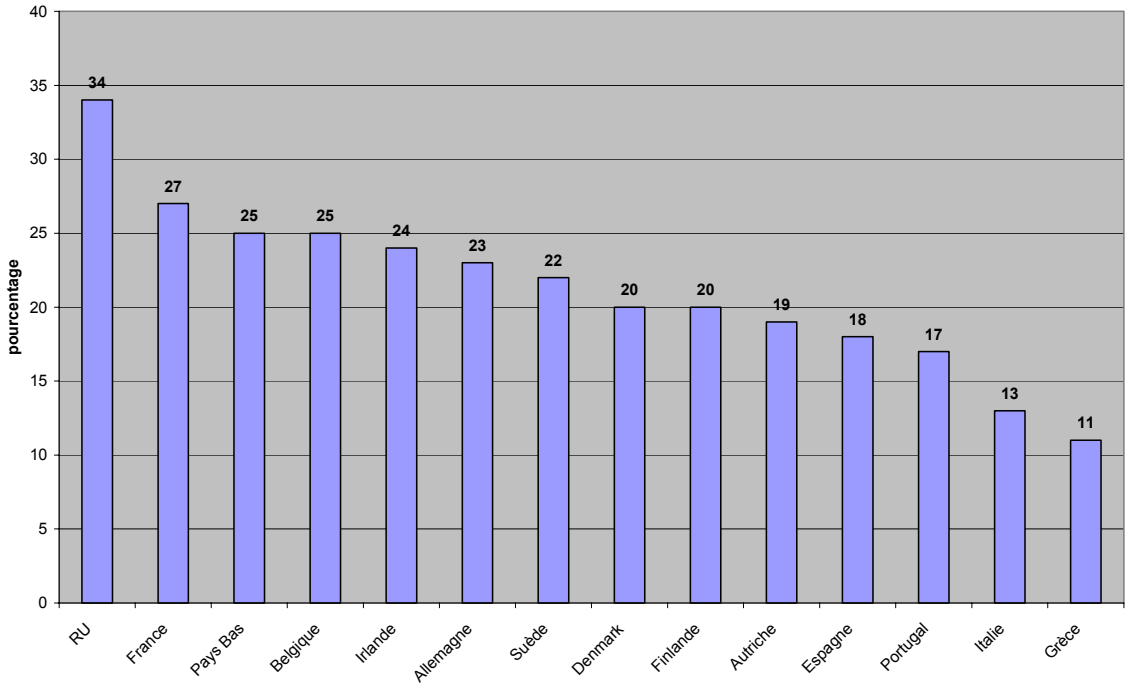
rôle de bassin de production et de consommation à la fois, ce qui se traduit en demande élevée de services logistiques et de transport.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

niveau maximal qui comprend une ou plusieurs étapes de gestion de la chaîne entière (entreposage, distribution, approvisionnement, *tracking and tracing*, etc.). La distinction entre l'externalisation du transport et celle des activités logistiques au-delà du transport a des implications importantes dans l'évaluation de la demande. En ce qui concerne le marché italien, l'externalisation des activités autres que le transport n'a pas atteint le même niveau et elle n'a pas progressé à la même vitesse qu'ailleurs en Europe et dans les marchés internationaux. Ainsi, le graphique suivant, qui montre le degré d'externalisation de la logistique intégrée en Europe, positionne l'Italie dans les derniers rangs avec un décalage de 20% par rapport au Royaume-Uni, où l'on atteint un niveau d'externalisation de la logistique intégrée de 34%.

Ces résultats ne sont pas nouveaux. L'étude développée par CSST (1997) montre que les activités les plus externalisées par un échantillon de 200 entreprises italiennes sont principalement celles concernant le transport. L'entreposage et les autres activités logistiques (contrôle de qualité, gestion des ordres, planification et administration des ventes) ne sont que marginalement externalisées.

Figure 16: Externalisation logistique intégrée en Europe, 2001



Source: Commission Européenne, 2001

L'enquête Censis (1998) met en évidence que 90% des 600 firmes industrielles impliquées dans l'enquête ont une propension très faible à l'externalisation des activités

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

logistiques autres que le transport et que seulement 44% de ces firmes prévoient une augmentation de l'externalisation logistique au cours des années suivantes. Les prévisions d'augmentation de l'externalisation au niveau européen (AT-Kearney, 1998) atteignent des valeurs bien plus élevées, pour la gestion des ordres et de la facturation et pour la gestion de la logistique intégrée.

Une étude plus récente (KPMG, 2003) compare l'externalisation de la logistique et des transports en Italie et en Europe. Cette étude, confirmant les données de la Commission Européenne (2001), montre qu'en Italie le transport continue à être l'activité la plus externalisée, avant l'entreposage et la distribution physique. Par contre, en ce qui concerne les autres activités logistiques (gestion des stocks, *co-manufacturing*, *co-packaging*, solution e-commerce), le marché italien affiche un degré d'externalisation plus bas que le reste des pays européens.

Un autre facteur à prendre en compte, lors de l'évaluation de la demande de services logistiques et de transport, est la taille de la firme. Il a été montré que plus grande est la firme, plus élevée est la propension à l'externalisation et à l'innovation logistique (Confetra, 1997). En général, les grandes entreprises développent des partenariats à long terme avec des PSL, tout en gardant un contrôle continu sur les activités déléguées, tandis que les PME adoptent une approche moins structurée dans la mise en place de relations à plus court terme avec des fournisseurs de services (CSST, 1997). En ce qui concerne la structure industrielle italienne, où les PME jouent un rôle très important (en 2001, on recensait environ 3,5 millions de PME - Forte 2001), il s'avère nécessaire de prendre en compte les caractéristiques de la demande de ce type d'entreprises. Afin de mieux comprendre la demande des PME, il faut décliner l'analyse suivant les différents types de PME présents sur le marché, chacun correspondant à un profil de demande différent.

Une étude effectuée par Federtrasporto (1996) a souligné l'existence de quatre groupes de PME dans le tissu industriel italien. Le premier groupe comprend les PME qui demandent du transport simple et qui utilisent les opérateurs traditionnels du transport. Le deuxième groupe comprend les PME qui opèrent comme sous-traitants de firmes de taille plus grande. Leur demande de prestations logistiques dépend étroitement de celle des entreprises leur sous-traitant une partie de leur activité. Souvent, ce sont ces grandes entreprises qui assument le contrôle de toutes les activités logistiques et de transport. Le troisième groupe concerne les PME avec une forte orientation à l'export. Elles attribuent une importance cruciale au transport et à la logistique en termes de coût et de fiabilité ;

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

cependant, le plus souvent, ces activités sont organisées et gérées par leurs clients (acheteurs internationaux de grosse taille). Le quatrième groupe concerne les PME opérant dans les districts industriels[107] spécialisés dans une ou plusieurs étapes d'une *supply chain*. Ces districts entraînent une concentration de la demande de services logistiques et de transport, mais la forte compétition entre les firmes du district génère une demande faible et très fragmentée de prestations logistiques et de transport qui ne permet pas une massification des flux ou une synergie de compétences intéressantes pour les PSL.

Bologna (1997) a étudié le comportement logistique des PME présentes dans les districts industriels[108]. Il a segmenté la demande logistique de ces PME suivant leur appartenance à une chaîne donnée et il a identifié trois catégories de PME. Le premier groupe se réfère aux entreprises qui ont une position stable et consolidée dans une *supply chain* gérée par une autre entreprise (une grande entreprise nationale ou un acheteur étranger). Le deuxième groupe comprend les PME qui ne participent à aucune *supply chain*. Enfin, le troisième groupe concerne les leaders des districts, qui peuvent contrôler la *supply chain* à laquelle ils participent. Ce dernier groupe est présumé être demandeur des services logistiques les plus avancés.

Cette représentation a été ensuite utilisée pour montrer la faiblesse logistique des districts italiens. Deux raisons principales peuvent expliquer ce sous-développement. Premièrement, la coexistence dans la même zone des trois types de PME. La forte concurrence parmi les firmes du district freine toute mutualisation des moyens logistiques, telle que la création de consortia logistiques, le partage des infrastructures (plate-forme logistique au niveau du district) ou l'organisation d'un système intégré de transport à l'intérieur du même district (Coro' et Micelli, 1999). Deuxièmement, cette faiblesse logistique est à attribuer à un élément caractéristique des districts italiens, où traditionnellement les firmes ne contrôlent pas directement la gestion du processus de

---

[107] On a défini les districts industriels dans la section 1.3. Ici, il suffit de rappeler qu'il s'agit de systèmes locaux d'entreprises, souvent de petite taille, fortement spécialisées et localisées dans des zones géographiques précises, qui ont attiré l'attention de nombreuses études et inspiré plusieurs recherches. Le phénomène des districts industriels a été traité suivant des approches propres aux sciences économiques, sociologiques et d'histoire économique.

[108] En 2001, en Italie, on comptait environ 200 districts industriels, malgré l'existence d'estimations très différentes, qui sont plus prudentes et estiment le nombre de districts à 100 (Forte, 2001). Par exemple, 36-37% de la production mondiale de collants pour femmes vient de Castel San Giorgio, Campanie (Censis, 1998).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

marketing et de commercialisation qui est organisé et géré par leurs clients. Pour cette raison, la plupart des PME qui opèrent dans les districts, n'étant pas en position de force vis-à-vis de leurs clients, ne contrôlent pas les coûts de distribution, car elles vendent leurs produits (ex-works) « départ usine ». En d'autres termes, elles n'essayent pas d'intégrer en aval la maîtrise de la chaîne logistique, du fait de leur faible pouvoir contractuel vis-à-vis de leurs clients.

Cependant, une étude récente[109] (Isfort, 2003) avance que des progrès considérables ont concerné l'évolution logistique des PME italiennes concentrées dans les districts. Ces avancements ont été mesurés par rapport à une enquête antérieure, menée en 2001. En particulier, plus de 4 entreprises sur 10 affichent une culture logistique avancée car elles incluent la fonction logistique dans le processus d'intégration des activités stratégiques de l'entreprise (en 2001, elles étaient moins de 3). Et seulement 8 sur 100 entreprises assimilent la logistique au transport de marchandises (en 2001, elles étaient plus que 11).

Les services logistiques sont devenus une partie de l'organisation industrielle des PME et sont perçus comme un élément essentiel pour la recherche de la compétitivité mise en danger par les évolutions récentes du marché de ces PME. La globalisation des échanges met en avant la standardisation des produits et des processus et mine ainsi l'importance du capital social « de proximité » comme clef du succès des districts. Ce processus affecte également la compétition des fonctions transversales telles que la Recherche & Développement et le Marketing. De plus, les nouveaux pays industriels gagnent d'importance vis-à-vis des petits producteurs occidentaux.

10.1.2. Les caractéristiques de l'offre de services logistiques et de transport en Italie

Dans cette section nous allons préciser la faiblesse du système de l'offre dans le marché de la prestation logistique et de transport en Italie.

Par rapport à sa position dominante dans le groupe des pays industrialisés, l'Italie montre des signes évidents de 'faiblesse' du système logistique et des transports, mis en exergue par la détérioration progressive de la balance des paiements (UIC, 2000), qui affiche un déficit constant à la *ligne comptable* 'transports'. En 2001, le déficit de la

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

balance commerciale des services logistiques et de transport était de 2 928 Mld d'Euros[110] (8 043 Mld d'Euros pour les exportations, face à 10 971 Mld d'Euros pour les importations).

Dans un scénario international où la compétition s'accroît, les leaders se concentrent et les protections nationales s'écroulent, la firme italienne de transport et logistique occupe, sauf à de rares exceptions, une position stratégique subalterne et commercialement faible. L'analyse de divers contextes nationaux indique clairement que l'un des facteurs clefs pour le développement des opérateurs à l'étranger est le rôle des politiques industrielles nationales. En Europe, ces politiques ont été inspirées par deux modèles différents : le modèle des « champions nationaux » et le modèle de « sélection darwinienne » (Federtrasporto, 1999).

Selon la première approche, les monopolistes au niveau national (presque toujours d'origine publique) ont été transformés ensuite en leaders du marché international. L'expansion internationale, protégée par le monopole national, a été très répandue : les ports asiatiques et allemands, les aéroports anglais et allemands, les groupes de transport routier français, les postes allemandes et hollandaises, les chemins de fer allemands, hollandais et belges.

Selon la seconde approche, un mécanisme opposé au premier a été suivi : les leaders internationaux ont été repérés parmi les concurrents nationaux. Ce type d'expansion internationale a caractérisé en priorité les pays de culture anglo-saxonne : le transport aérien et ferroviaire aux Etats-Unis, le transport ferroviaire et la logistique pour la Grande Distribution au Royaume-Uni. Le développement de ces segments s'est fondé sur la compétition interne.

En Italie, ni le premier ni le deuxième modèle ne se sont imposés : il n'y a pas eu de politique industrielle en faveur de l'expansion internationale; au contraire, les objectifs de protection et défense des systèmes productifs nationaux ont créé des conditions qui empêchent le développement international des firmes. Dans certaines secteurs (chemins

---

[109] Cette étude est fondée sur une enquête auprès de 507 entreprises manufacturières stratifiées par classe de chiffre d'affaires.

[110] Notre élaboration à partir des données du Ministère des Infrastructures et des Transports.
A ce sujet il faut dire que l'Italie est aujourd'hui, avant tout, en volume, un importateur de marchandises : environ 90 millions de tonnes annuelles exportées contre 290 millions importées. Cela montre immédiatement sa caractéristique de consommateur et d'utilisateur de produits fabriqués dans d'autres zones géographiques.

de fer et transport aérien) la protection garantie par le monopole n'a pas été utilisée comme point de départ pour une compétition à l'étranger, mais pour créer des conditions de consensus politique et social à l'intérieur. Le cas des ports est emblématique : la libéralisation retardée des terminaux maritimes n'a pas permis aux opérateurs italiens de se consolider et d'investir directement à l'étranger ou de prendre des participations dans des sociétés étrangères.

Une autre raison de cette faiblesse est à rechercher dans la fragmentation du marché. Même si la fragmentation du transport routier est un point commun entre les pays européens, l'intensité du phénomène atteint des niveaux différents. La taille moyenne des entreprises de transport routier de marchandises varie de 13,2 personnes au Pays-Bas à 1,8 pour l'Espagne. Le secteur est très atomisé en Italie (2,4 personnes par entreprise) ; l'Allemagne, la France et l'Autriche occupent des positions intermédiaires (entre 9,2 et 7 personnes) assez proches (CNT, 2003).

En Italie, on compte environ 180 000 entreprises dans le segment du transport routier, dont 84% possèdent moins de quatre véhicules. Les autres pays européens sont caractérisés par un nombre moins important d'opérateurs et un nombre plus élevé de véhicules par opérateur. En 1996, en France le nombre d'entreprise du transport routier de marchandises était de 38 155 (INSEE, SES 1997), tandis qu'en Italie on en estimait 111 431 (ISTAT, 1997). En 2000, l'INSEE déclare 40 682 entreprises en France (INSEE, 2001), tandis que le Comité central de l'Association des Transporteurs Italiens recense 186 815 entreprises, dont 77% n'a pas plus de deux employés (Albo Autotrasportatori, 2001).

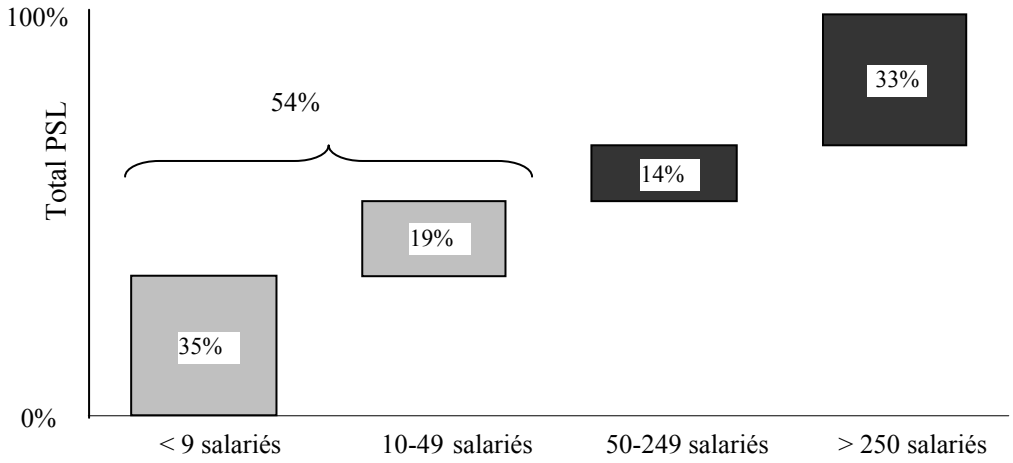
Une étude récente (Il Giornale della Logistica, 2002), portant sur un échantillon de 1000 PSL italiens (pas seulement transporteurs routiers) classés par chiffre d'affaires, montre que si les 100 premiers prestataires produisent 60% du chiffre d'affaires total, pour les 200 premiers ce pourcentage atteint seulement 74%. La petite taille des PSL italiens est confirmée par la segmentation des firmes du marché en fonction du nombre moyen de salariés (figure n° 17).

La forte fragmentation de l'offre de services logistiques et de transport nationaux implique l'existence d'entreprises qui adoptent des 'stratégies de positionnement concurrentiel basées sur une spécialisation territoriale (marchés de demande locale et régionale) et sur des services standardisés et avec un contenu purement opérationnel

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

(tractionnaires), qui ne sont pas en mesure de satisfaire le besoin d'intégration exprimé par les secteurs clients les plus avancés' (Assologistica, 2002).

Figure 17: Segmentation des PSL italiens, par nombre de salariés



Source : KPMG, 2003

Cette fragmentation du marché a été justifiée par trois facteurs principaux: premièrement, et comme on l'a vu, la forte présence de PME dans le tissu industriel du pays, surtout dans le contexte des districts industriels, qui sont demandeurs de services de transport traditionnels et négligent des prestations intégrées et à plus forte valeur ajoutée ; deuxièmement, le manque de savoir-faire et de culture logistique ; troisièmement, le faible niveau de développement des infrastructures et le manque d'une politique d'aménagement du territoire au niveau national et aux niveaux régionaux (Isfort, 2001). Ces deux derniers facteurs ont été précisés ensuite par d'autres études.

En ce qui concerne l'aspect culturel, Morvillo et Minguzzi (2002) montrent que les PSL italiens manifestent une culture du transport, à la fois aux niveaux décisionnel et opérationnel, qui est réticente au changement et à l'innovation et peu adaptée à saisir les opportunités offertes par le bon positionnement du pays dans l'environnement économique international. Plus précisément, ils montrent du doigt le faible développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les entreprises de transport et logistique italiennes. Ils mettent en relation cette évidence avec le type d'entrepreneur qui le plus souvent gère ces entreprises : un entrepreneur qui a hérité ce métier de famille, qui s'est formé sur le terrain et qui fonde son pouvoir et sa

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

position concurrentielle sur une centralisation de la connaissance du marché et du contrôle des activités.

Concernant les carences infrastructurelles du pays[111], elles laissent persister de fortes différences entre les diverses zones géographiques : d'un côté elles freinent l'expansion des zones les plus avancées, de l'autre côté, elles empêchent le rééquilibrage des situations les plus défavorables (Confetra, 2001). De plus, la structure du territoire et la localisation capillaire des commerces, surtout dans le Sud de l'Italie, limitent le développement des plates-formes de distribution dans le pays.

A ces facteurs, il faut ajouter le rôle joué par les PSL étrangers, qui ont toujours montré un faible intérêt pour le marché italien, jusqu'aux années 1990 où les soudaines et nombreuses opérations d'acquisition de PSL Italiens, surtout de la part des Postes européennes, ont déclenché une forte pression concurrentielle sur le marché. Le nombre de PSL italiens sous le contrôle ou avec une participation de groupes étrangers au capital a continué d'augmenter jusqu'en 2003.

Tableau 25: PSL italiens avec des participations de groupes étrangers

	2000	2003	**2003/2000**
Nombre PSL	241	296	+23%
Employés	33 445	46 577	+39%
CA en Mld €	8,8	12,4	+41%

Source : in Boscacci, 2004 (Mutinelli, Politecnico di Milano)

Ce phénomène peut s'expliquer ainsi : d'une part, la faiblesse préexistante des PSL italiens a facilité l'entrée des opérateurs étrangers et, d'autre part, la présence de ces nouveaux acteurs a accru la faiblesse des opérateurs locaux. Les firmes étrangères ont acquis les prestataires les mieux positionnés dans le segment de marché les intéressant, tout en conquérant les clients majeurs présents en Italie, souvent du fait de la renommée de leur marque. Si l'internationalisation des PSL étrangers a concerné fortement le marché italien, en revanche, il n'y a pas eu, dans d'autres pays européens, autant d'opérations de fusions et acquisitions internationales mises en place par des PSL

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

italiens. Ceci est un autre signe de la position défavorable des PSL italiens par rapport aux concurrents étrangers.

Cette situation est confirmée par la presse spécialisée. Un des scénarios du secteur, parmi les plus partagés, porte sur un groupe leader de prestataires étrangers, liés fortement à leurs clients principaux, chargés de la gestion intégrée des flux physiques et des flux d'information. A côté de ces leaders, on observe un grand nombre d'opérateurs italiens, de taille petite et moyenne, chargés de l'exécution des opérations physiques.

10.1.3. Conclusion: une connaissance encore faible des dynamiques sectorielles

Comme on l'a vu, le phénomène qui a le plus fortement marqué l'évolution du secteur en Italie pendant les quinze dernières années a été l'entrée des PSL étrangers sur le marché italien. Plusieurs études (Morvillo, 1996 ; Federtrasporto, 1999 et 2001), centrées sur l'analyse des processus d'internationalisation du secteur, ont contribué à combler la grande lacune de connaissance des effets de ce phénomène et notamment de son impact sur la structure sectorielle.

Ces contributions ont apporté des éclairages sur la compétitivité du secteur au niveau des segments de marché porteurs et au niveau de la taille des entreprises. Plus précisément, ces études ont souligné, d'un côté, l'existence d'une forte variabilité en termes de choix de positionnement des firmes et, de l'autre côté, une réduction du décalage de la taille moyenne des entreprises par rapport aux autres pays.

Cependant, on relève encore une connaissance assez faible de la structure interne du secteur, des dynamiques concurrentielles propres à chaque segment du marché et de la variété des choix stratégiques mis en œuvre par chaque entreprise. En ce qui concerne ce dernier point, préalable à toute considération plus agrégée au niveau sectoriel, les carences informationnelles portent principalement sur :

- L'ampleur de la gamme des services offerts ;
- La structure et les caractéristiques des relations de coopération avec les clients et les sous-traitants de services logistiques et de transport ;

---

[111] Au début des années 1990, par exemple, la densité du réseau routier italien était environ de 100 km pour 100km2. Une telle densité équivaut aux deux tiers de celle des Pays-Bas, presque à la moitié de

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- Le niveau de développement et le type de NTIC concernant la gestion intégrée de la chaîne.

Afin de mieux comprendre la nature complexe du secteur en Italie aujourd'hui et pouvoir en saisir les potentialités de développement, il est donc utile de parvenir à une segmentation stratégique du secteur. La segmentation permet d'identifier les stratégies compétitives des différents types de prestataires logistiques actifs dans le contexte italien.

Une première analyse développée dans ce sillage a été conduite par Assologistica et le Polytechnique de Milan (2001 ; 2002). En ce cas, la méthodologie choisie se fonde sur la création d'un cadre théorique pour la segmentation du secteur et ensuite dans le classement des PSL dans un des quatre types d'acteurs proposés[112].

Par contre, la recherche réalisée pendant l'année 2002, par l'Institut de Recherche sur les Services, du Conseil National de la Recherche de Naples (Italie) en collaboration avec l'ISFORT, Institut de Formation des Transports (Rome) a adopté un regard différent.

La segmentation réalisée est le résultat d'une approche qui veut se différencier des approches purement théoriques qui, en ayant la présomption d'inclure toutes les variables explicatives dans leur grille de lecture, présentent le risque de devenir tautologiques. Par exemple, dans le modèle de segmentation du Polytechnique, l'identification des quatre types d'opérateurs présents dans le marché en Italie est faite avant toute observation empirique. Les variables réputées importantes par les experts et la littérature sur le sujet ont été mises en relation entre elles afin de réduire la variabilité entière du secteur à quatre types d'individus. Ensuite, chaque opérateur observé lors de l'enquête sur le terrain a été classé d'un l'un des groupes, malgré un manque d'homogénéité parfois vis-à-vis des autres prestataires inclus dans le même groupe.

En revanche, nous avons préféré effectuer une confrontation entre une grille de lecture préétablie (choix des variables explicatives) et l'observation empirique ; entre le modèle et l'observation. Il s'agit de jouer le jeu de l'aller-retour entre les variables théoriques et l'empirique, par une relation d'adaptations réciproques.

---

l'Allemagne et aux deux tiers de la France (Confetra, 1999).

[112] Nous avons emprunté leur modèle théorique de classification dans le cadre des vingt premiers PSL européens (cf. § 9.3.3.1). L'avantage d'un tel modèle est lié à la fois à sa capacité de « résumer » les variables clef de segmentation du marché suivant les connaissances communes, et à la possibilité de pouvoir être appliqué à des unités observées de façon intuitive, sans nécessairement une observation fondée sur une méthode statistique.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Ces quelques remarques théoriques, somme toute triviales, sont pourtant essentielles. Si l'indispensable étape théorique est déjà une abstraction, fonction d'un prisme sélectif propre à chacun, nos orientations ne sont pas neutres et influencent au départ le résultat même des recherches. En même temps, nous croyons que les observations peuvent avoir un impact sur la grille théorique : elles peuvent établir une nouvelle hiérarchie entre les variables considérées, voire montrer le manque d'influence de certaines variables ou envisager des relations inattendues entre phénomènes.

C'est en ce sens que nous revendiquons une certaine distance des méthodes purement théoriques, en laissant les observations « s'exprimer » dans le cadre de la grille de lecture préétablie, mais pas fermée.

Dans les sections suivantes nous nous interrogeons sur la structure du marché italien par rapport aux tendances au niveau européen, en termes de comportement des firmes et de dynamiques d'interaction entre demande et prestataires.

Premièrement, nous allons présenter les objectifs, la méthode et les résultats généraux de l'enquête. Ensuite, nous illustrerons plus précisément les résultats concernant une recherche indépendante qui a été réalisée par l'auteur sur la base des données recueillies dans le cadre de cette enquête plus générale. Cette recherche portera sur les groupes stratégiques présents dans le secteur et sur la déclinaison des alliances logistiques qui ont concerné les PSL étudiés.

10.2. L'enquête

10.2.1. Objectifs et méthodologie

L'objectif principal de l'enquête a été d'analyser le développement récent du secteur des PSL en Italie. La méthode adoptée comprend la réalisation d'une enquête par le biais d'un questionnaire administré auprès des opérateurs de la logistique et du transport et accompagné d'une interview approfondie des managers de l'entreprise, l'étude de cas concernant certaines thématiques spécifiques et l'utilisation de sources secondaires, telles que la presse spécialisée et d'autres études réalisées sur le sujet.

L'administration du questionnaire aux entreprises a été compliquée par le niveau élevé de la cible (le management de l'entreprise) et par une certaine réticence de la part des

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

opérateurs à la divulgation d'informations internes, souvent considérées comme confidentielles.

Généralement, entre le premier contact téléphonique et la rencontre avec l'interlocuteur pour l'administration du questionnaire, plusieurs appels et relances ont été nécessaires. L'administration des questionnaires a été réalisée par l'auteur et par 2 chercheurs[113] experts du secteur afin d'éviter les risques de malentendus et les fautes dérivant de l'auto remplissage. 120 entreprises environ ont été contactées, dont 25% ont refusé dès le début de participer à l'enquête. Au total, 37 questionnaires exploitables ont été recueillis, ce qui représente un taux de réponses utiles de 30%.

Avant de préciser la structure du questionnaire, il est opportun d'introduire la méthode suivie pour la délimitation de l'échantillon. L'échantillon (tableau n° 26) sur lequel se fonde l'enquête comprend 37 entreprises représentant 10% de l'annuaire Confetra, l'association italienne des sociétés de transport de marchandises, de logistique et d'entreposage. Cette association réunit environ 70% des effectifs du secteur.

Tableau 26: Composition de l'échantillon

CA (Mln) EURO	**Opérateur**	**Nombre**
< 5	Fiocchi, E-log, ILP, Cosulich, Prioglio Tomaso	5
5 – 25	Linea del Sud Ovest, Olimpja, Ram depositi, Transvector, Central Frigo Marconi, Magazzini Generali Verona, Messaggerie del Grada, Bomi, Cidem, Lacchi, International Cargo, Tergestea	12
25 – 100	Logistica Mediterranea, Autamarocchi, Mercurio, Rasimelli e Coletti, Contship/Sogemar, Rinaldi	6
100 – 250	Fercam, Arcese , Panalpina, Savino Del Bene, Jas	5
> 250	Tnt GExp, Danzas, Schenker, Zust Ambrosetti, Ignazio Messina, Grimaldi, Tnt-Logistics, Trasmec, Hays-Sodibelco	9
	TOTAL	37

Dans le tableau suivant, on retrouve la composition de l'échantillon, stratifié par classe de chiffre d'affaires et par type d'activité dominante suivant la classification Confetra, afin de respecter la composition de la population observée.

[113] Les deux autres personnes (chercheurs auprès du Département Logistique et Transport de marchandises du CNR-IRAT de Naples) chargées de l'administration des questionnaires, étaient Francesco Andreottola et Pietro Evangelista.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Tableau 27: Echantillon stratifié par chiffre d'affaires et type d'activité

CA (Mln Euro)	Type d'activité dominante						
	HA	CO	WA	MTO	LO	FF	Total
< 5	-	1	-	-	2	1	5
5 - 25	-	2	2	-	6	2	12
25 - 100	3	1	-	1	1	-	6
100 - 250	1	-	-	2	1	1	5
> 250	-	1	-	4	2	2	9
Total	4	5	2	7	12	6	37

Légende (correspondant à celle adoptée par Confetra): HA=Transport Routier CO=Courrier; WA=Entreposage MTO=Transport multimodal; LO=Logistique; FF=Commission de transport

Le tableau ci dessous montre le niveau de spécialisation sectorielle des entreprises étudiées.

Tableau 28: Niveau de spécialisation sectorielle des PSL

Secteur client	Pourcentage de CA généré par les clients appartenant au même secteur			Total
	CA> 95%	70%>CA<95%	CA< 70%	
Alimentaire et boissons	3	2	2	7
Grande distribution	2	2	1	5
Automobile	1	1	3	5
Transport et Logistique	3	1	-	4
High Tech	2	-	2	4
Vêtements et chaussures	-	-	3	3
Chimique	-	-	2	2
Mécanique	-	1	1	2
Produits industriels	-	-	2	2
Autres	2	-	1	4
	13	**7**	**17**	37
	(35%)	**(19%)**	**(46%)**	(100%)

Pour environ un tiers des répondants, plus de 95% de leur chiffre d'affaires provient d'un seul secteur, et pour 19% des firmes, ce pourcentage varie entre 70% et 95%, notamment dans le secteur des produits alimentaires et des boissons, dans la grande distribution et dans l'automobile. Suivant Wrigley[114] (Barbarito, 1999) nous dirons que

[114] Un index facile et clair pour mesurer la diversification d'une firme et/ou d'un secteur est celui proposé par Wrigley. Coefficient de spécialisation = CA produit/secteur donné/CA total. Si CS>0.95, les firmes sont mono produit ; si 0.70<CS>0.95, on a des firmes avec un produit principal ; si CS<0.70 avec

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

35% des PSL observés sont mono-secteur, 19% des PSL concentrent leur activité sur un secteur dominant, et les autres (46%) affichent une diversification sectorielle.

Le chiffre d'affaires réalisé par les activités de transport est beaucoup plus élevé que celui de la prestation logistique. Malgré les évolutions récentes, cette évidence confirme ce qui avait été montré par les études effectuées pendant les années 1990, c'est-à-dire la forte orientation des firmes vers les services de transport et les simples prestations accessoires (tableau n° 29). Ainsi, la prestation logistique au-delà du transport est le cœur du métier de seulement un nombre limité de PSL, tandis que pour les autres prestataires, les services logistiques à forte valeur ajoutée sont perçus comme un moyen de différenciation de l'activité et non pas comme un domaine stratégique d'activité de l'entreprise, dans lequel s'investir pour le développement futur.

Tableau 29: Segmentation du chiffre d'affaires des PSL par type de service

Tranches de CA Mln Euro	Transport	Logistique	Autres services
0-10	3	13	28
10-30	7	7	4
30-50	5	6	2
50-70	6	5	0
70-90	7	3	0
90-100	7	1	1
Pas de réponse	2	2	2
	37	**37**	**37**

Nous présentons enfin la répartition des PSL composant l'échantillon (tableau n° 30), suivant leur origine, italienne ou étrangère, et dans le deuxième cas, nous précisons s'il s'agit de divisions de grandes entreprises internationales ou s'il s'agit de PSL italiens rachetés par des opérateurs étrangers.

Tableau 30: Origine des PSL de l'échantillon

diversification vers des secteurs qui demandent les mêmes expériences et compétences, on est en présence de firmes diversifiées avec des produits liés ; enfin si CS<0.70 avec diversification de nature exclusivement financière, on parle de firmes diversifiées avec des produits non liés. L'index est utile pour vérifier l'homogénéité du degré de différenciation des firmes ou dans l'analyse des groupes stratégiques.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Chiffre d'Affaires Mln euro	PSL italiens, rachetés par des PSL étrangers	Divisions/branches de PSL étrangers	PSL italiens	TOTAL
< 5			Fiocchi, E-log, ILP Interlogistica, Cosulich, Prioglio Tomaso	5
5 – 25	Cidem		Linea del Sud Ovest, Olimpia, Ram depositi, Transvector 2, Central Frigo Marconi, Magazzini Generali Verona, Messaggerie del Garda, Bomi 2000, Lacchi, International Cargo, Tergestea	12
25 – 100	Contship/ Sogemar, Rinaldi		Logistica mediterranea, Autamarocchi, Mercurio, Rasimelli e Coletti,	6
100 – 250	Arcese, Savino Del Bene	Panalpina	Fercam, Jas	5
> 250	Zust Ambrosetti, Hays-Sodibelco	Tnt Global Express, Danzas, Schenker, Tnt-Logistics	Ignazio Messina, Grimaldi, Trasmec	9
TOTAL	**7**	**5**	**25**	**37**

10.2.2. Résultats

Nous allons illustrer, dans la suite du chapitre, les principaux résultats obtenus par rapport à chacune des sections composant le questionnaire :

(1) Choix stratégiques et position concurrentielle

(2) Gamme des services offerts

(3) Relations avec les clients

(4) Relations avec les fournisseurs de services logistiques et de transport

(5) NTIC – Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

(6) Profil de l'entreprise[115]

Dans les sections suivantes, nous nous limiterons, dans la plupart des cas, à décrire les résultats obtenus par rapport à l'échantillon observé. D'autres considérations d'ordre

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

théorique et visant à une généralisation des résultats seront effectuées dans les chapitres consacrés à l'analyse des groupes stratégiques et des alliances clients prestataires.

10.2.2.1. Choix stratégiques et position concurrentielle

Dans la première section du questionnaire (questions 1-9), nous avons interrogé les PSL sur leurs choix stratégiques, leurs domaines d'activités stratégiques (DAS) et les facteurs clefs de succès sélectionnés afin de mieux concurrencer les autres PSL.

L'analyse des résultats a confirmé l'existence d'une variabilité élevée à l'intérieur du secteur en termes de métiers et de profils des entreprises. La subjectivité des entreprises dans la définition de leur propre métier et ensuite dans la segmentation de leur activité en DAS différents est marquante, comme le montre le tableau ci-dessous. Cette situation est confirmée par les réponses concernant l'identification des concurrents directs. Une entreprise « X » identifie parmi ses concurrents principaux l'entreprise « Y », mais l'entreprise « Y » ne reconnaît pas toujours l'entreprise « X » comme un concurrent.

La forte variabilité est due au fait que la plupart des opérateurs sont présents sur plusieurs segments du marché qui se différencient selon le secteur économique, le type de client (petite ou grande entreprise, industriel ou autre prestataire de services) et le positionnement au long de la chaîne logistique.

La présence concomitante des PSL sur des segments de marché différents, liée à la subjectivité du découpage de leur activité en DAS, implique que les PSL ne sont pas nécessairement en concurrence entre eux, et surtout qu'ils ne le sont pas sur tous les segments. Ils peuvent coopérer dans l'offre des services les plus complexes qui demandent plus qu'une compétence, tout en étant en concurrence directe sur un autre segment spécifique.

Tableau 31: Domaines Stratégiques d'Affaires et pourcentage de CA réalisé

PSL	*DSA 1*	*%*	*DSA 2*	*%*	*DSA 3*	*%*	*DSA 4*	*%*
1	Transport routier	65	Gestion d'entrepôt et des approvisionnements	35				
2	Transport de container par camion	89	Gestion de terminaux à container	11				
3	Produits médicaux et pour hôpitaux	90	Cosmétique	10				

[115] Les informations contenues dans cette section du questionnaire ont été utilisées pour la description de l'échantillon

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

4	Logistique intégrée du froid	80	Construction et gestion plates-formes	20				
5	Logistique	87	Transport marchandises	13				
6	Agence maritime	60	Logistique	30	Transit international	10		
7	Commission de transport	48	Transport routier international	40	Entreposage et distribution	12		
8	Gestion voitures ferroviaires	40	Information sur voiture ferroviaires cargo	60				
9	Transit international	50	Transport de lot	30	Groupage	20		
10	Produits liquides alimentaires	100						
11	Transport maritime	70	Logistique terrestre	20	Services portuaires	10		
12	Produits large consommation pour GD	37	Prod large consommation pour producteurs	20	Automobile	40	Autres	3
13	Transport maritime de ligne régulière	88	Transport intermodal terrestre	6	Gestion de terminaux portuaires	6		
14	Gestion dédiée entrepôt GD	70	Transport pour la GD	30				
15	Entreposage et distribution	55	Transit international	30	Douanes et conseil import-export	15		
16	Transport aérien (export)	49	Transport maritime (export)	42	Import aérien et maritime	9		
17	Transport	35	Commission	35	Archivage	20	Dépôt	10
18	Transport	65	Entreposage	25	Logistique intégrée	10		
19	Transport industriel intermodal (automobile)	80	Produits alimentaires (intermodal)	20				
20	Plate-forme produits réfrigérés	33	Logistique automobile	32	Finitions autres produits	27	Gestion terminal intermodal	8
21	Transport véhicules	60	Gestion de parcs de véhicules pour producteurs automobiles	27	Activités de support	13		
22	Transports nationaux	70	Logistique	25	Transports internationaux	5		
23	Transport aliments à température dirigée	100						
24	Transport aérien intercontinental	60	Gestion de Grands Projets	20	Mode	10	Vin et Alcool	10
25	Douane	40	Entreposage et logistique	30	Transport complet, maritime et ferroviaire	25	Groupage	5
26	Distribution pour GD	50	Entreposage	45	Finitions compte d'autrui	5		
27	Courrier national	50	Distribution pour GD	30	Gestion d'entrepôts	20		
28	Courrier express Italie produits réfrigérés	65	Cargo	18	Transit International	8	Déménagements	9
29	Commission internationale	100						
30	Transports internationaux	100						
31	Transport intermodal et gestion terminaux	100						
32	Logistique intégrée	50	Transit et commission internationaux, douanes et conseil à l'export	50				
33	Courrier express	88	Services à valeur ajoutée	8	Courrier 'technique'	3		
34	Logistique intégrée	80	Services à valeur ajoutée	20				
35	Transport routier national et international	83	Transport aérien et maritime	10	Logistique intégrée	3	Conditionnements industriels	4
36	Stockage et installations high tech	40	Télécommunications	30	Après vente	30		
37	Transport national	65	Logistique	19	Transport international	16		

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

La délimitation des segments du marché dans lesquels s'explicite la concurrence entre PSL s'avère un exercice complexe, pour plusieurs raisons. Premièrement, l'offre des PSL évolue sans cesse et touche à de nouveaux segments du marché. Deuxièmement, la dynamique de l'offre montre que même si une entreprise se positionne en priorité sur certains segments du marché, elle est prête à saisir des opportunités de développement dans d'autres segments. Ceci l'amène souvent à se confronter avec un type de concurrents qui traditionnellement ne sont pas perçus ainsi. Troisièmement, pendant des phases de récession, on assiste à un repositionnement des opérateurs sur leurs compétences d'origine ou sur les métiers les plus rentables, ce qui altère d'emblée la composition de l'offre totale. Dans les stratégies de croissance prévues pour chaque DAS, nombreuses sont les entreprises qui ont déclaré prévoir un désinvestissement de certains DAS en même temps qu'un recentrage sur leur cœur de métier.

L'analyse des questionnaires a montré que les PSL examinés sont en retard dans l'adoption de systèmes et de techniques de planification et de contrôle de gestion. Par exemple, en ce qui concerne les PME, elles se contentent d'outils assez modestes pour l'analyse externe à l'entreprise, par rapport aux outils adoptés par les industriels. Ainsi, le positionnement sur certains segments du marché représente une réponse aux sollicitations externes. Il s'agit donc d'une réaction, et non pas d'une stratégie déterminée à l'avance. L'analyse de l'environnement concurrentiel, en termes de menaces et d'opportunités, est souvent laissée à la capacité de l'entrepreneur à percevoir et à filtrer, au travers de son expérience, les dynamiques du marché. Ce résultat confirme les considérations effectuées par Morvillo et Minguzzi (2002) lors de l'analyse de la culture du transport dans le marché italien.

En ce qui concerne les facteurs clefs de succès (FCS), on s'est interrogé sur les dimensions sélectionnées par les PSL afin de mieux satisfaire les besoins de leurs clients et obtenir ainsi un avantage compétitif vis-à-vis des concurrents. Les interviewés ont dû donner une appréciation[116] à chaque facteur, afin d'en identifier le niveau d'importance. En calculant le score moyen de tous les PSL, on a construit le tableau n° 32, qui met en évidence l'ordre d'importance que les FCS assument dans le secteur. Les entreprises

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

perçoivent le « service au client » et « le niveau de spécialisation » comme les éléments les plus importants, tandis que « le prix », « l'ampleur de la gamme des services offerts » et « la marque/image » sont considérés comme moins importants.

Tableau 32: Importance des FCS pour les PSL

FCS	*Score moyen*
Service au client (customer service)	4,6
Niveau de spécialisation	4,5
Systèmes d'information	4,3
Qualité du personnel de contact (front-office)	4,2
Couverture géographique	4,1
Partenariats avec clients/fournisseurs	3,9
Optimisation des politiques de distribution	3,8
Prix	3,8
Ampleur de la gamme des services	3,8
Marque / image	3,7
Promotion/publicité	2,7

Le niveau de spécialisation semble prévaloir sur une gamme de services étendue et universelle. Qu'il s'agisse d'une spécialisation sectorielle ou géographique, le modèle du « guichet unique », qui se développe comme une tendance porteuse pour les grands PSL européens, ne se répand pas dans le contexte Italien.

Le poids marginal attribué au prix n'est pas simple à interpréter, car le transport reste le cœur du métier de plusieurs PSL interviewés, tandis que les services spécialisés et à forte valeur ajoutée (pour lesquels la concurrence se joue moins au niveau des prix, du fait de la différenciation de la prestation) restent soit une composante mineure de l'activité du PSL soit une spécialisation de niche. Les PSL ont, néanmoins, lié la faible importance de la variable « prix » à la montée en puissance (au moins en perspective) des prestations logistiques les plus complexes. Ce résultat est en ligne avec les postulats de l'approche SCM, qui portent sur l'importance de l'optimisation de la chaîne entière et sur les conséquences négatives entraînées par la poursuite d'une optimisation locale, myope, fondée sur la maximisation des prix appliqués par chaque acteur de la chaîne. Suivant plusieurs auteurs (Lederer, Li, 1997 ; Fites, 1997), la quête de l'optimisation globale de la chaîne a un impact direct sur les FCS à la fois des industriels et des PSL, notamment il s'agit du remplacement de la variable « prix » par la variable « service au client ».

[116] Afin d'exprimer le niveau d'importance de chaque FCS pour l'entreprise, on a utilisé une échelle de 1 à 5, où « 1 » indique 'aucune importance' et, suivant une progression croissante du niveau d'importance, « 5 » indique 'importance la plus élevée'.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

La promotion et la publicité ne sont pas considérées comme des leviers importants du marketing, car la plupart des entreprises s'adressent à une clientèle qui se partage entre celles qui achètent la prestation offerte au prix le plus bas et celles qui par contre connaissent leur marque et leur service et continuent à utiliser ces services en étant satisfaite de la prestation reçue. Dans les deux cas, on est dans le champ du marketing industriel, concernant des prestations qui n'ont pas le degré d'évolution technologique et de différenciation nécessitant des actions promotionnelles ciblées finalisées à l'explication d'une nouvelle technologie ou d'une méthode innovante.

En ce qui concerne le FCS le plus important, le service au client, le tableau n° 33 montre le score moyen pour chacun des éléments qui le composent.

Tableau 33: Importance des éléments du service au client

	Score moyen
Capacité à satisfaire les requêtes spécifiques du client	3,2
Respect des temps de livraison	3,2
Capacité à gérer les imprévus	3,1
Disponibilité et précision des informations	2,6
Flexibilité du temps de livraison	1,9
Sécurité de la marchandise	1,2

On apprend que « la capacité à satisfaire les requêtes spécifiques du client » et le « respect des temps de livraison » sont les deux éléments qui caractérisent le plus le niveau du service au client. En revanche, la « flexibilité du temps de livraison » et la « sécurité de la marchandise » ont un score minimum, car il ne s'agit de deux facteurs clés que pour des catégories spécifiques d'opérateurs : les courriers express et les transporteurs spécialisés. L'importance des éléments du service au client sera mieux précisée dans la suite du chapitre lors de l'analyse des groupes stratégiques d'entreprises.

10.2.2.2. Gamme des services offerts

La deuxième section du questionnaire (questions 9-12) porte sur les services offerts et sur les services considérés comme prioritaires pour le développement stratégique des opérateurs. Les PSL interviewés sont encore très orientés vers les services de transport et les services annexes au transport (tableau n° 34).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Tableau 34: Pourcentage des PSL qui offrent les différents types de services

Services offerts	% PSL échantillon
Services de transport et distribution	
Transport routier	97,06
Transport intermodal	73,53
Transport avec des contraintes de temps	79,41
Transport spécialisé	70,59
Tracking & Tracing	58,82
Services à la douane	64,71
Entreposage et distribution	
Entreposage	94,12
Technologies opérationnelles	64,71
Services de distribution à forte valeur ajoutée[117]	73,53
Gestion des commandes	61,76
Services financiers	
Services financiers concernant les marchandises	52,94
Services informatiques	
Logiciels et systèmes pour la gestion intégrée de la chaîne	73,53
Solution EDI traditionnelles	79,41
Solution EDI via WEB	41,18
Services sur les produits	
Logistique des retours (*Reverse logistics*)	58,82
Services sur les produits à forte valeur ajoutée[118]	64,71
Gestion et conseil logistiques	
Gestion du parc des véhicules des clients	41,18
Planification du réseau de distribution	52,94
Choix/négociation transporteurs	52,94
Analyse pour la localisation de sites et implantations	47,06
Gestion des stocks	38,24
Gestion intégrée	
Gestion intégrée de la chaîne logistique du client	52,94

En ce qui concerne les services plus traditionnellement conçus comme logistiques, ils représentent un outil de différenciation du business, dont le transport et l'entreposage constituent le cœur du métier. Les entreprises pour lesquelles les services logistiques intégrés représentent le noyau de leur activité restent minoritaires. Plus souvent, on rencontre des entreprises qui se spécialisent sur la gestion intégrée d'un seul segment de la chaîne de leurs client (approvisionnements, distribution physique, etc.).

[117] Nous avons utilisé la définition « services de distribution à forte valeur ajoutée » afin d'identifier les services suivants : *Cross-docking, pick & pack, ect.*

[118] Nous avons utilisé la définition « services sur les produits à forte valeur ajoutée » afin d'identifier les services suivants :*Conditionnement, étiquetage, assemblage, etc.*

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

10.2.2.3. Type de Clients et relations

Dans la troisième section du questionnaire (questions 13-24) nous avons porté notre attention sur les clients des PSL (secteur d'appartenance, poids des clients clé, etc.) et sur la nature des relations entretenues avec eux (durée, mécanismes de coordination, etc.) [119].

Le type de relations entretenues par les PSL avec les clients est fortement lié à l'ampleur de la gamme des services offerts et au niveau de personnalisation de la prestation. En général, on a constaté une relation directe positive entre la complexité de la prestation et la durée de la relation : plus haut le niveau d'implication du PSL dans la gestion (intégrée) de la chaîne du client, plus longue la relation entre les deux acteurs. Ceci est d'autant plus vrai dans le cas d'investissements spécifiques dédiés à la relation.

En prenant en compte les secteurs d'activité des clients clefs[120], les PSL déclarent avoir un fort niveau d'intégration avec les clients opérant dans le secteur de l'automobile (90% déclarent avoir atteint un niveau d'intégration moyen/haut). En revanche, dans le secteur alimentaire, où on retrouve à la fois les multinationales telles que Danone et Nestlé et les petits producteurs locaux, les niveaux d'intégration sont polarisés sur les deux extrêmes, en cohérence avec la polarisation structurelle du secteur (tableau n° 35). Dans la grande distribution, les cas d'intégration moyenne (63%) pourraient être mis en corrélation avec l'augmentation de la concentration qui a caractérisé l'évolution de la GD en Italie au cours des dix dernières années, mais qui reste en tout cas inférieure à celle des pays de l'Europe du Nord.

Tableau 35: Niveau d'intégration des PSL dans les supply chain des clients clef

Secteur client	*%PSL actifs dans le secteur*	*Niveau d'intégration avec les clients*		
		Faible	*Moyen*	*Elevé*
Aliments et boissons	32%	27%	9%	64%
Automobile	29%	10%	40%	50%
High-Tech	21%	14%	29%	57%
Vêtements et chaussures	18%	0%	50%	50%
Grande distribution	24%	13%	63%	25%

[119] Cette section a été entièrement structurée par l'auteur. Pour une analyse détaillée des relations PSL/clients, on renvoie au chapitre 9.4.

[120] On a défini les clients « clefs» comme les clients qui génèrent une part importante du CA et qui ont des relations stables avec le prestataire (durée >2 ans).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

10.2.2.4. Type de fournisseurs de services logistiques et de transport et relations

La quatrième section du questionnaire (questions 25-31) précise le type de relation avec les sous-traitants de services logistiques et de transport, en termes de critères de choix de ces prestataires et en termes de durée des relations.

Tableau 36: Degré d'externalisation des activités à d'autres PSL

Activité	En majorité ou totalement externalisée
Transport routier	52%
Transport et distribution	33%
Entreposage	15%
Services financiers	20%
Services informatiques	14%
Services sur les produits	17%
Gestion et conseil logistique	16%
Gestion intégrée	11%

Les relations avec les sous-traitants de services logistiques et de transport n'ont pas atteint un rôle stratégique dans le modèle de l'offre des PSL. Le transport routier est la seule activité qui est externalisée dans la plupart des cas (52%) tandis que, pour les autres activités, on n'a pas repéré de tendances claires en termes de choix *'make or buy'* (tableau n° 36). Ce qui a émergé est que ce choix, au-delà des évaluations économiques qu'on peut développer, est très lié à l'histoire de l'entreprise et à la philosophie du management.

Une évidence est que les relations avec les fournisseurs sont de nature transactionnelle et de courte durée. Cependant, on montrera que des différences existent entre les types de PSL qu'on trouve dans le secteur. Ainsi, pour une catégorie spécifique de PSL, les relations avec les fournisseurs de PSL s'avèreront être l'un des points forts de leur offre (cf. § 10.3.2.3).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

10.2.2.5. NTIC – Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

La cinquième section (questions 32-43) porte sur le développement des NTIC dans le secteur des PSL et sur le rôle et les objectifs des systèmes d'informations chez les PSL.

Le développement des modes de gestion inspirés de l'approche *supply chain management* est fondé sur le rôle croissant des liens informatiques entre firme industrielle et fournisseur de produits et de services. Ceci implique des objectifs et des modes d'utilisation des systèmes d'information cohérents avec l'exigence d'interopérabilité avec les autres entreprises au long de la chaîne. Il est ainsi intéressant de vérifier si cette tendance a concerné l'échantillon de PSL analysé, suivant l'intensité d'utilisation de leurs systèmes d'information pour des finalités internes ou externes aux frontières de l'entreprise (tableau n° 37).

Tableau 37: Intensité d'utilisation des SI par rapport aux finalités internes et externes

Utilisation	Faible	Moyenne	Forte
Interne pour le contrôle de l'activité	9%	12%	79%
Interne pour une intégration des fonctions	12%	21%	68%
Externe pour les rapports avec d'autres PSL	29%	32%	38%
Externe pour les rapports avec les clients	15%	15%	70%
Externe pour la gestion intégrée de la chaîne	24%	15%	61%

Il est évident que les PSL utilisent leurs systèmes d'information avec une forte intensité (79% des cas) afin d'améliorer le contrôle des activités internes et l'intégration des différentes unités fonctionnelles.

La situation concernant l'utilisation pour des finalités « externes » apparaît plus nuancée. Dans les rapports avec les autres PSL elle est assez limitée (seulement 38% des cas déclarent une forte intensité) ; tandis qu'une intensité beaucoup plus élevée est constatée dans les relations avec les clients (70% des cas) et dans l'amélioration de la gestion de la chaîne entière (61%).

L'utilisation externe a été ultérieurement approfondie à travers l'analyse du niveau d'intégration des systèmes d'information des PSL avec ceux d'autres PSL et des clients (tableau n° 38). Environ 53% des PSL interviewés ont déclaré avoir un faible degré

d'intégration avec les autres PSL, un peu moins de 60% déclarent avoir un degré d'intégration élevé avec une ou plusieurs phases de la chaîne logistique de leurs clients.

*Tableau 38: Niveau d'intégration avec clients et fournisseurs**

	Faible	Moyen	Elevé
Avec d'autres PSL	52,9%	26,5%	8,8%
Avec une ou plusieurs phases de la supply chain cliente	11,8%	14,7%	58,8%
Avec la chaîne entière	35,3%	11,8%	35,3%

*Le total de la ligne ne fait pas 100, car certains PSL n'ont pas répondu à cette question

Concernant le degré d'intégration des SI avec la chaîne entière des clients, les réponses sont articulées entre les deux extrêmes : niveaux faible et élevé. Le positionnement sur le niveau faible s'explique par la difficulté et la faible propension des PSL italiens à se transformer en fournisseurs globaux de services de SCM. Leur offre d'activités basiques pouvant être contrôlées même sans des connexions informatiques complexes reste importante. Cependant, il ne faut pas négliger le signal positif provenant des PSL ayant déclaré une intégration élevée du point de vue des systèmes d'information avec la chaîne entière de leurs clients.

Dans le chapitre suivant nous développerons une analyse agrégée du contexte étudié. Il s'agit de segmenter le secteur économique en sous-partitions homogènes, suivant la méthodologie des groupes stratégiques d'entreprises.

10.3. Les groupes stratégiques d'entreprises (GSE)

Dans la section 1.3, nous avons analysé l'outil d'analyse « groupes stratégiques d'entreprises » et son rôle de découpage d'un secteur économique en sous-ensembles homogènes suivant certaines dimensions stratégiques des firmes y participant. Dans la section suivante nous allons expliquer la méthodologie suivie pour l'identification de ces groupes, ensuite nous présenterons les résultats obtenus et les implications pour le développement du secteur des PSL, par rapport à leur rôle dans l'intégration des chaînes des clients.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

10.3.1. La méthodologie suivie

Parmi les techniques permettant l'identification de groupes dans un secteur, l'analyse en *cluster* a été souvent utilisée. Elle permet de découper un jeu de données en sous-groupes homogènes. Un point important est que ce découpage est effectué *de novo* : les *cluster* ne sont pas définis à partir d'une variable externe mais à partir de la structure même des données[121].

Une analyse hiérarchique des résultats (l'analyse pourrait être faite même avec des méthodes non hiérarchiques) permet une structuration plus analytique des données même si elle est plus complexe à interpréter[122].

Dans le cadre de cette recherche, nous avons étudié le rôle des prestataires en tant qu'organisateurs ou exécuteurs des flux de marchandise et des flux informationnels à l'intérieur des *supply chain*. Plus précisément, plusieurs questions ont été posées: participent-ils à la gestion de l'architecture des flux ? A quel niveau se manifeste cette participation des PSL dans la gestion du business de leurs clients industriels et commerciaux ? Quel type de prestation est offert aux clients directement par les PSL ou par leurs sous-traitants ? Quel est le niveau de développement de l'intégration des flux d'information tout au long de la chaîne ?

Autrement dit, cette recherche se situe parmi les études sur les démarches SCM visant à comprendre le rôle des prestataires dans la poursuite des objectifs d'intégration logistique (sectorielle, géographique, informationnelle, cf. chapitre 2) de la part des clients.

Ainsi, la compréhension du rôle des PSL suivant une démarche *supply chain management* a inspiré l'analyse des GSE (dans le cadre plus large de l'enquête italienne, qui avait une finalité plus exploratoire, de connaissance des tendances du secteur).

A cette fin, en cohérence avec les principes du SCM, et compte tenu de l'acteur qui nous intéresse (le PSL, dans son propre environnement concurrentiel), nous avons sélectionné les variables actives permettant d'identifier les GSE dans le secteur concerné.

---

[121] Aussi, ces méthodes sont-elles en fait plus proches de domaines tels que la *reconnaissance de forme* plutôt que des statistiques proprement dites.

[122] En particulier, la lecture de la hiérarchie obtenue doit être faite à la fois en vertical et en horizontal: le premier type de hiérarchie décrit comment les éléments se regroupent, le deuxième type permet de voir

Les variables actives sont celles qui discriminent et qui déterminent les différences entre les groupes. Par exemple, le niveau des investissements directs en infrastructures physiques pourrait identifier, parmi les PSL, au moins deux groupes d'entreprises différenciés suivant leur composition de l'actif : un groupe *asset based* , qui fonde son activité sur une richesse de moyens physiques tels que des entrepôts, des véhicules, etc. et un groupe *non asset based* qui offre surtout du conseil en logistique et qui ensuite mobilise d'autres PSL pour l'exécution de l'activité logistique envisagée.

Un deuxième type de variables, dites nominales, est mobilisé dans l'analyse des *cluster*. Ces variables concourent à l'explication des différences, dans le sens où on peut les utiliser afin de mieux décrire les caractéristiques des groupes, sans qu'elles aient participé à leur formation.

Les 9 variables actives sélectionnées, pour un total de 25 modalités, concernent :

- les facteurs clefs de succès du PSL (pour placer le PSL dans son environnement concurrentiel) ;
- le degré de spécialisation sectorielle (capacité intégrative dans la chaîne donnée) ;
- le niveau de coopération avec les clients (orientation SCM) ;
- les critères de choix des sous-traitants logistiques et de transport (le rôle du réseau des acteurs autre que le client et le premier PSL) ;
- l'intensité d'utilisation des NTIC pour des objectifs d'intégration externe (les moyens physiques qui permettent l'intégration informationnelle).

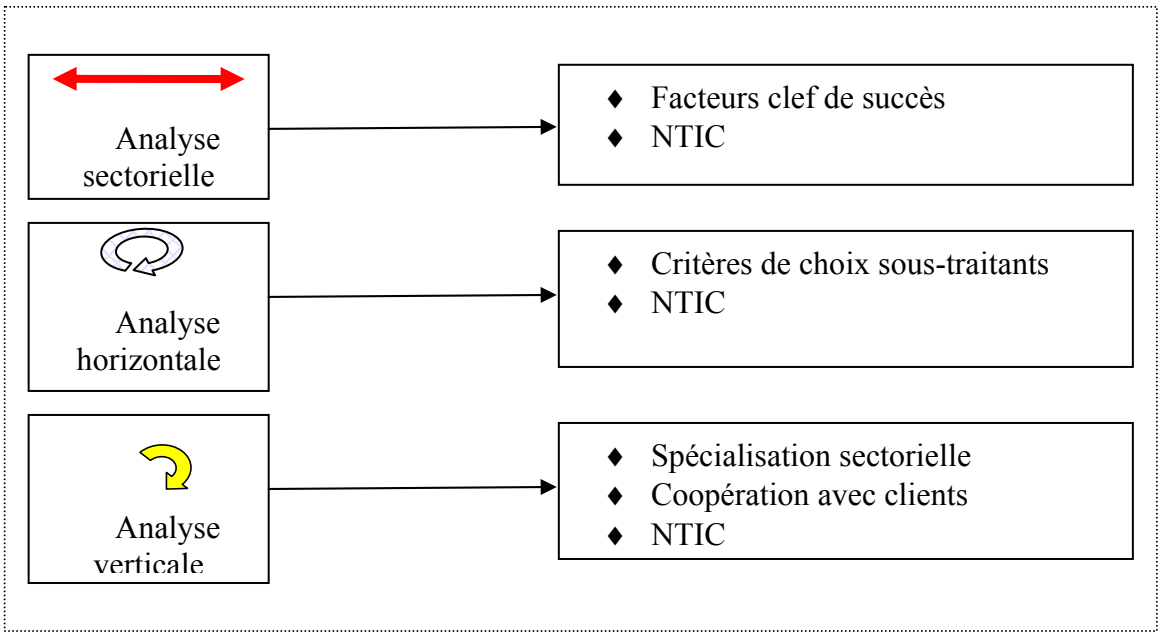
Nous allons maintenant expliquer les raisons de ce choix des variables actives, sélectionnées par rapport aux trois volets de la recherche (cf. figure 18[123]), qui portent respectivement sur l'analyse de la concurrence entre les différents prestataires (analyse sectorielle), sur les relations client-fournisseur (analyse verticale) et sur les relations entre prestataires, lors de la production du service logistique (analyse horizontale).

quels éléments font partie des divers groupes. Cette approche permet une interprétation globale qui inclut aussi les étapes franchies pour arriver à la répartition finale.

[123] Les trois volets de la recherche sont représentés de la même façon que dans la figure n°1.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Figure 18: Variables actives pour chacun des trois volets de la recherche



Pour l'analyse de l'environnement concurrentiel (*analyse sectorielle)*, les éléments perçus par les PSL comme les facteurs clefs de leur propre succès ont été sélectionnés comme indicateurs du positionnement concurrentiel des acteurs. Les FCS sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence. En particulier, la question portant sur cet aspect était ainsi articulée:

Q : *Quel est le niveau d'importance des FCS suivants pour votre entreprise?*
R : *Le contenu de la prestation (complexité, richesse), Le prix du service, Le service au client*
E : *1=aucune ou faible importance, 2= importance moyenne, 3= importance élevée*

Q=Question, R=Réponse, E=Echelle

Comme on l'a montré dans la partie II, les exigences logistiques de chaque chaîne peuvent être très différentes. Du côté des PSL, une spécialisation poussée sur certaines chaînes (par ex. automobile) est nécessaire pour pouvoir se proposer comme un intégrateur de cette chaîne. Ainsi, nous avons précisé le niveau de spécialisation sectorielle de chaque prestataire, entendu comme mesure de sa capacité d'action

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

intégrative dans une chaîne donnée. La question concernait les clients clefs[124] de chaque PSL :

Q : *Quels sont les secteurs d'appartenance de vos clients clefs et quelle est la part de CA développée par ces clients ?*
R *: réponses ouvertes (les 4 chaînes principales) + le % de CA développé par les clients clefs appartenant à ces secteurs*

L'importance des stratégies relationnelles pour le développement des PSL a été montrée dans la section 9.4. Un indicateur du type de relation mis en place avec les clients a été identifié dans le niveau de coopération atteint dans le cadre des « relations de succès ». On a aussi montré, dans le chapitre 2, comment « l'orientation SCM» implique une approche prenant en compte un fort niveau de coopération parmi les acteurs. La question :

Q : *Quel est le niveau d'importance de la coopération dans les relations de succès avec vos clients clef ?*
E : *1=aucune ou faible importance, 2= importance moyenne, 3= importance élevée*

La satisfaction des attentes des clients passe souvent par l'organisation d'une offre qui est ensuite exécutée par plusieurs prestataires. Le critère de sélection des sous-traitants (sur la base du prix ou de la qualité du service) éclaire si et comment le PSL implique d'autres fournisseurs pour la satisfaction du client final.

Q : *Quel est le niveau d'importance des critères de choix des sous-traitants de votre entreprise ?*
R : *La qualité du service offert (prestation complexe), Le prix du service*
E : *1=aucune ou faible importance, 2= importance moyenne, 3= importance élevée*

Le catalyseur du processus d'intégration des *supply chain*, on l'a vu, sont les NTIC : en particulier, c'est leur rôle dans la mise en relation des acteurs entre eux, ce que nous avons étudié.

Q : *Quelle est l'intensité d'utilisation de vos systèmes d'informations par rapport aux objectifs suivants ?*

[124] Pour la définition de clients « clefs» voir note n° 120.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

R : *Utilisation externe pour améliorer les relations avec les clients, Utilisation externe pour améliorer les relations avec les sous-traitants*
E : *1= intensité faible ou moyenne, 2= intensité élevée*

Une fois sélectionnées les variables actives employées pour le regroupement des individus (PSL) en classes homogènes, nous avons identifié aussi une trentaine de variables nominales, utiles pour l'interprétation des *cluster* dérivant de la classification automatique. Ces trente variables comprennent les éléments nécessaires pour approfondir chacune des dimensions mobilisées pour l'articulation du secteur en groupes d'entreprises : les facteurs clefs de succès des PSL (nous avons notamment inclu une variable qui spécifie le sens donné au FCS « service au client ») et le portefeuille des services offerts (aujourd'hui et suivant une perspective de développement stratégique du PSL) ; les relations avec les clients (le niveau de participation au processus de planification stratégique des clients, en tant qu'indicateur de la profondeur de la relation) ; les relations avec les fournisseurs (durée de la relation) et le rôle des ICT (modes d'intégration informatique avec clients et fournisseurs).

Dans la section suivante nous allons décrire et interpréter les résultats obtenus.

10.3.2. Résultats : les quatre cluster de PSL

Les résultats de la classification automatique[125] nous ont permis d'identifier quatre groupes de PSL. Afin d'interpréter ces groupes, il est important de considérer la contribution de chaque modalité à la caractérisation d'un *cluster* donné. Pour cela nous avons utilisé une *valeur test*, qui se rapproche du zéro quand la modalité n'est pas significative, et qui augmente au fur et à mesure que la significativité de la modalité augmente. Cette valeur est obtenue en comparant, pour chaque réponse, la fréquence observée dans le même groupe avec la fréquence observée dans tout l'échantillon : plus la différence entre ces deux valeurs est élevée, plus le groupe est caractérisé par cette

[125] La classification automatique a été réalisée sur les quatre premiers facteurs dérivés d'une analyse des correspondances multiples. Cette approche permet d'éliminer une partie de l'information non significative contenue dans les 37 dimensions de l'espace observé
La méthode de classification utilisée est du type « ascendant - hiérarchique » : au départ on a n unités différentes considérées comme n *cluster* distincts ; à chaque étape, deux unités ou deux *cluster* sont agrégés de façon à ce que le nouveau *cluster* satisfasse un critérium de classification donné. Comme critérium de classification nous avons utilisé la technique Ward qui, à chaque étape, agrège le couple d'observations qui minimise la variance du nouveau *cluster* obtenu.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

modalité. Une référence empirique de valeur test élevée est la valeur +-1,96 qui correspond à un test avec un niveau de significativité de 5%. Dans la représentation des *cluster*, au-delà de la valeur test, on retrouve (tableau n° 39) d'autres informations importantes :

- CLA/MOD, pourcentage des individus ayant donné la même réponse, qui se trouvent dans le *cluster* de référence ;
- MOD/CLA : pourcentage des individus du *cluster* de référence ayant donné un certain type de réponse ;
- GLOBAL : pourcentage des individus de l'échantillon ayant donné un certain type de réponse.

Tableau 39: Les quatre cluster

CLUSTER 1/4 : 24.32%

VARIABLES	MODALITES	.TEST CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	
FCS : Service au client	importance élevée	2.84	50.00	88.89	43.24
FCS : Qualité du service	importance élevée	2.83	66.67	66.67	24.32
Service de transport routier	importance élevée	2.31	54.55	66.67	29.73
Capacité à gérer les imprévus	importance élevée	2.01	66.67	44.44	16.22
Utilisation ICT externe/Relations Clients	intensité élevée	1.96	34.62	100.00	70.27
Coopération avec clients	importance élevée	1.78	33.33	100.00	72.97
Capacité à satisfaire les besoins clients	importance moyenne	1.70	57.14	44.44	18.92
Part du CA généré par PME	>75%	1.70	50.00	33.33	16.22

CLUSTER 2/4 : 24.32%

VARIABLES	MODALITES	.TEST CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	
Spécialisation sectorielle	un secteur dominant	2.83	66.67	66.67	24.32
Utilisation ICT externe/Relations Fourn.	intensité élevée	2.22	46.67	77.78	40.54
FCS : Qualité du service	importance moyenne	2.08	40.00	88.89	54.05
Choix fournisseurs : Prix	importance moyenne	1.99	55.56	55.56	24.32
Capacité à gérer les imprévus	importance moyenne	1.72	36.36	88.89	59.46
Intégration complète systèmes ICT	intensité élevée	1.70	57.14	44.44	18.92
Entreposage et distribution	importance moyenne	1.64	42.86	66.67	37.84
Service de transport routier	NON	1.61	100.00	22.22	5.41
Gestion/Conseil logistique au client	tout/beaucoup interne	1.45	36.84	77.78	51.35

CLUSTER 3/4 : 8.11%

VARIABLES	MODALITES	.TEST CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	
Choix fournisseurs : Prix	critère moins important	2.80	50.00	100.00	16.22
Choix fournisseurs : qualité du service	critère plus important	2.22	66.67	66.67	8.11
Dépenses IT 2002 (%)	0.5<IT<1	1.94	50.00	66.67	10.81
FCS : Service au client	importance moyenne	1.68	21.43	100.00	37.84
Utilisation ICT externe/Relat.Fourn.	intensité élevée	1.57	20.00	100.00	40.54
Service de transport routier	tout/beaucoup externe	1.36	17.65	100.00	45.95
Gestion intégrée chaîne du client	intensité élevée	1.08	22.22	66.67	24.32

CLUSTER 4/4 : 43.24%

VARIABLES	MODALITES	.TEST CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Utilisation ICT externe/Rel. Fourn.	intensité faible ou moyenne	4.39	72.73	100.00	59.46
Utilisation ICT externe/Rel. Cl.	intensité faible ou moyenne	3.54	90.91	62.50	29.73
Coopération avec clients	importance moyenne	3.06	100.00	43.75	18.92
FCS : Prix	importance élevée	2.31	54.55	66.67	29.73
FCS : Service au client	faible importance	2.70	100.00	37.50	16.22
Capacité à gérer les imprévus	faible importance	2.02	77.78	43.75	24.32
Entreposage et distribution (strat.)	faible importance	1.99	72.73	50.00	29.73
Services de transport et distrib.	faible importance	1.81	61.11	68.75	48.65
FCS : Qualité du service	faible importance	1.64	75.00	37.50	21.62
Echange de fichiers (EDI, etc.)	intensité faible ou moyenne	1.64	66.67	50.00	32.43
Gestion/Conseil logistique au client	aucune ou faible importance	1.63	57.14	75.00	56.76
Choix fournisseurs : Prix	critère plus important	1.52	57.89	68.75	51.35
Spécialisation sectorielle	diversification	1.36	60.00	56.25	40.54

Individus assignés à chaque classe de la répartition

CLASSE 1/4:	1	2	10	14	19	21	23	32	11	
CLASSE 2/4:	3	4	5	12	20	26	34	36	37	
CLASSE 3/4:	7	8	24							
CLASSE 4/4:	6	9	13	15	16	17	18	22	25	27
28	29	30	31	33	35					

Nous avons donné un nom à chacun des quatre *cluster* d'entreprises identifiés (figure n°19), afin de mettre en exergue la caractéristique commune des entreprises les composant. Les « accompagnateurs » ont été appelés ainsi du fait de leur orientation vers les exigences du clients, qui sont prises en compte, néanmoins, suivant une relation bilatérale, qui ne prévoit pas une approche globale à la gestion de la chaîne. Les PSL de ce groupe agissent, donc, en tant qu'accompagnateurs de la mise en œuvre de la stratégie logistique de leur client.

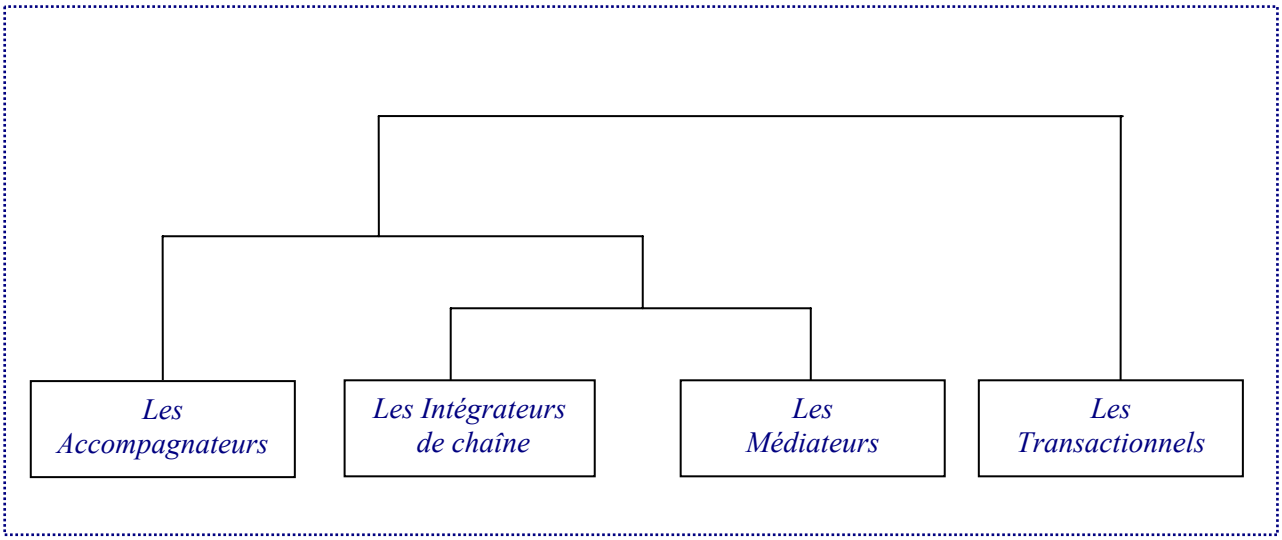
Le deuxième groupe identifie par contre les « intégrateurs », ceux qui ne se chargent pas seulement de satisfaire les attentes de leur client direct, mais agissent en optimisant des morceaux de la *supply chain* ou la chaîne en entier. C'est le rôle d'interface entre le client direct et le client (ou le fournisseur) du client qui caractérise ces PSL, au-delà de la prise en charge directe ou de l'externalisation de l'exécution.

Le groupe des « médiateurs » vise l'organisation d'un service global ou spécialisé, exécuté par d'autres PSL. En ce cas c'est le réseau des fournisseurs qui détermine la qualité de la prestation offerte.

Enfin, les « transactionnels » regroupent la majorité des entreprises présentes sur le marché, celles qui ne structurent pas forcement des relations stables avec leurs clients, qui offrent des prestations assez standardisées, souvent à d'autres PSL qui, eux, gèrent la relation avec le client.

Figure 19: Les groupes d'entreprises dans le secteurs T&L en Italie

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006



Nous allons mieux décrire les dimensions stratégiques qui caractérisent chacun des groupes repérés.

10.3.2.1. Les « accompagnateurs » ou « orientés client »

Les neuf prestataires faisant partie du *cluster* nommé «les accompagnateurs » se caractérisent par une forte orientation vers le client, avec lequel ils déclarent tous avoir une intégration assez élevée caractérisée par une forte coopération. Ainsi, ils essayent d'assurer une prestation de forte qualité, accompagnée d'un niveau de service élevé. Ils ne se concurrencent pas entre eux par les prix.

Cependant, ces PSL n'offrent pas de prestations intégrées. Le cœur de leur offre est lié à la distribution physique et au transport spécialisé. En fait le métier d'origine de la plupart d'entre eux est le transport routier, auquel des prestations accessoires et complémentaires ont été ajoutées au fil du temps. Il s'agit de prestataires italiens (sauf un qui a été racheté par un grand PSL européen), de tailles assez différentes. En termes de DSA, tous ont une forte propension vers le transport (courrier, routier, maritime, spécialisé ou sous température dirigée).

La forte orientation client de ce groupe s'explique par des relations de longue durée avec le client, mais sans qu'elles aboutissent à donner au PSL un rôle d'interface important avec les autres acteurs de la chaîne (l'utilisation des systèmes d'information pour des finalités d'intégration externe à l'entreprise n'est très élevée que pour les rapports avec les clients). On reste dans le domaine d'une relation client-fournisseur

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

traditionnelle, où le PSL fonde son succès sur sa « capacité à gérer les imprévus » et sur sa « capacité à satisfaire les attentes du client ». L'approche « *problem solving* », qui caractérise ce *cluster* de PSL, les rend particulièrement précieux comme fournisseurs de PME (type de clientèle assez importante dans leur CA).

Les neuf entreprises de l'échantillon appartenant à ce groupe sont : Arcese Trasporti, Autamarocchi, Mercurio G., Olimpia Trasporti, Fiocchi, ILP Interlogistica, Tergestea, Grimaldi, Logistica Mediterranea.

10.3.2.2. Les « intégrateurs de chaîne »

Ce deuxième groupe comprend aussi neuf PSL qui montrent des dimensions stratégiques communes les différenciant des autres PSL présents dans l'espace concurrentiel plus large du secteur entier. Ces « intégrateurs de chaîne » sont caractérisés par une forte spécialisation sectorielle (un seul secteur ou un secteur dominant) et par le fait d'utiliser (avec la même intensité) leurs systèmes d'information pour des finalités d'intégration externe, à la fois avec les clients et avec les fournisseurs. Cette particularité, liée à une importance considérable de la qualité de la prestation offerte, révèle le rôle d'intégrateurs assumé par ces PSL. On peut, néanmoins, être confronté, d'une part, à des intégrateurs de chaîne qui se chargent directement de l'exécution des activités logistiques et de transport dérivant d'une intégration informationnelle, et d'autre part, à des intégrateurs de chaîne qui externalisent une partie des activités à accomplir (surtout le transport). Dans ce deuxième cas, il faut souligner l'importance du contrôle sur les activités externalisées rendu possible par la forte intégration ICT des PSL avec leurs fournisseurs.

Une autre évidence de ce rôle d'intégrateurs est que l'intégration complète des systèmes avec ceux des clients est très développée au contraire de ce qui se passe pour les autres groupes.

Si on regarde de près les DSA déclarés par ces PSL, on s'aperçoit de la fréquence des termes « logistique », « finitions » et « services à valeur ajoutée ». En plus, la spécialisation logistique se réfère à un secteur (automobile) ou à une technologie (réfrigération) spécifiques.

En termes de taille des PSL, il est intéressant de remarquer que malgré la présence de spécialistes de la logistique de renommée internationale (TNT Logistics, Züst

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Ambrosetti, Hays), dans ce segment on observe des PSL de taille moyenne avec une spécialisation très marquée sur un seul secteur d'activité, souvent très rentable, comme par exemple Bomi 2000 (Chiffre d'Affaires entre 5 et 25 Millions d'Euros), entièrement focalisé sur les produits médicaux, pour les hôpitaux et les cosmétiques.

En ce qui concerne la clientèle, les clients finaux (industriels et distributeurs), de grande taille, sont ceux qui s'adressent le plus souvent à ce type de PSL. On n'a pas identifié une présence prioritaire de prestataires d'origine étrangère ou nationale.

Les entreprises de l'échantillon appartenant à ce groupe sont : Cidem, Hays Sodilbelco, Magazzini Generali Verona, Ram Depositi, Zürst Ambrosetti, Bomi 2000, Central Frigo Marconi, TNT Logistic, Tranvector 2.

10.3.2.3. Les « médiateurs »

Ce troisième groupe comprend seulement trois PSL. Le point commun entre eux, malgré une apparente diversité des profils d'entreprise et des noyaux d'activité, est évident : leur positionnement sur le marché est fondé sur le rôle d'intermédiaire qu'ils assument vis-à-vis de leurs clients. Qu'il s'agisse d'une petite entreprise qui offre des services purs d'intermédiation informationnelle, ou de grandes entreprises, leaders dans la commission de transport, appartenant à des groupes internationaux, ces PSL fondent leur succès sur le réseau de sous-traitants qui les entourent et qui sont sélectionnés sur la base de la qualité de la prestation offerte. En ce qui les concerne directement, le FCS porte sur le service au client, qui n'appartient pas à un seul secteur d'activité.

Les systèmes ICT sont mobilisés pour des finalités d'intégration externe, surtout en relation avec les fournisseurs. C'est le cas, par exemple, du service de *tracking & tracing* garanti par les commissionnaires, qui sont obligés d'être intégrés aux nombreux tractionnaires qu'ils utilisent.

Le transport est externalisé dans sa totalité ou en grande partie. Par contre, la gestion intégrée de la chaîne du client (du point de vue de la maîtrise des flux tout au long de la chaîne) reste l'un des domaines prioritaires d'intervention de ce type de PSL.

Les entreprises de l'échantillon appartenant à ce groupe sont : E-Log, Danzas, Panalpina.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

10.3.2.4. Les « transactionnels »

Les seize PSL qui restent appartiennent au groupe qu'on a appelé « les transactionnels », du fait des caractéristiques suivantes. Premièrement, les systèmes d'information de ces PSL sont utilisés pour une intégration externe avec une très faible intensité, à la fois avec les sous-traitants et avec les clients. Il n'y a pas de durabilité de lien physique entre les acteurs. Deuxièmement, dans les relations client-fournisseur, la coopération ne semble pas être perçue comme un élément important. Troisièmement, parmi les FCS, le prix est considéré comme le facteur le plus important, tandis que le niveau du service au client il est le moins important. En conséquence, la capacité à résoudre les imprévus n'est pas affichée comme un élément enrichissant leur offre.

Du coté des PSL auxquels ils sous-traitent éventuellement des activités, le critère de choix de ces fournisseurs, reste le prix demandé.

La diversification sectorielle est la plus élevée parmi les groupes et normalement ces PSL articulent leur offre en plusieurs DSA, comprenant à la fois du transport (national, international, courrier, intermodal, etc.) et d'autres types d'activité, de la commission de transport à certaines activités spécifiques (déménagement, gestion de terminaux, etc.).

Des PSL de toutes les tailles offrent ce type de prestation, réglée par le marché, via le prix, sans un investissement important, ni dans les moyens physiques liés aux flux physiques, ni dans la relation avec les clients. Les clients peuvent être aussi bien des clients finaux que d'autres acteurs de la chaîne logistique et de transport. On pourrait aussi rapprocher l'image de ces PSL de celle qui est traditionnellement véhiculée par les transporteurs routiers indépendants qui offrent leur service à une plus grande entreprise, suivant des conditions contractuelles qui sont subies plus que vraiment négociées.

Les entreprises de l'échantillon appartenant à ce groupe sont : Flli Cosulich, Fercam, Ignazio Messina, International Cargo Group, JAS, Lacchi, Linea del Sud Ovest, Messaggerie del Garda, Prioglio Tomaso, Rasimelli & Coletti, Rinaldo Rinaldi, Savino del Bene, Schenker Italia, Sogemar, TNT Global Express, Transmec.

10.3.3. Conclusion: le rôle des PSL dans l'intégration des chaînes

La question du découpage du secteur en groupes stratégiques d'entreprises était posée par rapport à deux objectifs complémentaires : d'une part, il s'agissait de préciser le

positionnement des acteurs dans un contexte large et dynamique comme celui observé, et d'autre part, d'analyser ce « tableau » du positionnement des acteurs par rapport à la problématique du rôle des PSL dans le processus d'intégration des chaînes.

Il a été observé (cf. chapitre 2) que les différents modes de mise en place de la démarche SCM se fondent tous sur *l'intégration* des *supply chain*. Cette intégration s'explicite à trois niveaux complémentaires, géographique, sectoriel et informationnel. Nous avons précisé que l'intégration géographique se définissait par l'intégration des flux physiques entre les acteurs d'une chaîne à une échelle plus vaste que le contexte national. Concernant l'intégration sectorielle, on se réfère à une prise en compte intégrée des étapes caractérisant la gestion logistique d'une *supply chain* donnée avec le but d'améliorer le service au client et optimiser les coûts de la chaîne entière. L'intégration informationnelle des acteurs est à interpréter comme le catalyseur de toute coordination entre organisations multiples. Ainsi, le troisième type d'intégration facilite la poursuite des deux premiers types d'intégration.

Tableau 40: Niveau d'intégration des PSL avec les autres acteurs de la chaîne

Cluster	Niveau d'intégration	Avec fournisseurs	Avec la chaîne entière du client	Avec des segments de la chaîne
Les transactionnels	Faible	81%	44%	25%
	Moyen	19%	44%	38%
	Elevé		13%	38%
Les accompagnateurs	Faible	67%	22%	11%
	Moyen	22%	78%	22%
	Elevé	11%		67%
Les médiateurs	Faible		100%	
	Moyen			67%
	Elevé	100%		33%
Les intégrateurs	Faible	22%	22%	
	Moyen	44%	22%	
	Elevé	33%	56%	100%

Ces considérations nous permettent d'interpréter le tableau n° 40 où nous avons illustré le niveau d'intégration perçu[126] par les PSL avec, respectivement, leurs fournisseurs, la chaîne entière de leurs clients, certains segments de la chaîne.

[126] Nous avons donné les trois définitions (qu'on vient de rappeler) d'intégration (géographique, sectorielle, informationnelle) en expliquant que ces trois types d'intégrations concurent tous à la réalisation d'une démarche SCM. Ensuite on a posé aux PSL la question suivante : quel niveau d'intégration avez-vous atteint avec vos fournisseurs, avec la chaîne entière de vos clients et avec certains segments de la même chaîne ?

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Ce tableau permet de valider les résultats de l'analyse en *cluster*, en articulant des considérations concernant le rôle des différents groupes de PSL dans le processus d'intégration des chaînes. En lisant « le niveau d'intégration perçu » comme un mélange des trois types d'intégration, il est évident que les niveaux d'intégration les plus élevés reposent sur la coexistence de l'intégration géographique, sectorielle et informationnelle. En revanche, des valeurs moyennes présument l'absence d'un type d'intégration ou d'un faible niveau d'un ou plusieurs types d'intégration. Enfin, un bas niveau d'intégration met en évidence l'absence du rôle d'intégrateur du PSL concerné.

Le groupe des « Intégrateurs » présente les valeurs les plus élevées d'intégration avec les clients, à la fois avec la chaîne entière (78% intégration moyenne ou élevée) et des segments de la chaîne. Les dimensions stratégiques caractérisant ce groupe de PSL portent effectivement sur la coexistence des trois types d'intégration dans le contenu et dans les modes de réalisation de l'offre de ces prestataires. La spécialisation sectorielle, la forte intégration des SI, une majorité de grandes entreprises comme clients, font converger notre analyse vers une valorisation de ces prestataires en tant qu'acteurs clefs de la démarche SCM suivie par leurs clients. Leur participation à cette démarche atteint un niveau avancé qui est confirmé par la forte intégration (77%) avec les sous-traitants de services logistiques et de transport en vue d'une optimisation globale de la chaîne.

Les « Accompagnateurs » représentent un niveau d'évolution du rôle de catalyseur de la démarche SCM juste inférieur à celui des Intégrateurs. La focalisation sur une chaîne spécifique et la forte orientation client ne se concrétisent pas en une offre de prestations intégrées. C'est l'intégration sectorielle, avec une présence marquée sur les services de distribution physique qui caractérise le plus ce groupe de PSL.

Les « Médiateurs », comme on l'a vu, ne visent pas un rôle de gestionnaires de la chaîne entière. Leur aptitude à fonder leur offre sur un réseau étendu de PSL est confirmée par le niveau d'intégration perçu avec ce type d'acteurs (100% d'intégration élevée avec les fournisseurs). C'est l'intégration informationnelle qui est la plus répandue.

Enfin, pour les « Transactionnels », le rôle de catalyseur de la démarche SCM n'est pas à l'ordre du jour. Il s'agit souvent de PSL qui caractérisent leur offre par une forte capacité d'intégration géographique (les transitaires appartenant à ce groupe sont nombreux) ou par une intégration informationnelle avec leurs sous-traitants ou leurs

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

donneurs d'ordres (souvent il s'agit d'autres PSL). Cependant, l'orientation vers l'intégration sectorielle est absente dans l'offre de ces PSL.

L'analyse des groupes stratégiques des PSL dans le contexte du marché italien permet de préciser le rôle des PSL dans les *supply chain* des clients suivant une démarche *supply chain management*. Nous avons donc identifié quatre groupes de PSL caractérisés par une propension plus ou moins marquée vers ce rôle de catalyseur de l'intégration des chaînes, au niveau géographique, sectoriel et informationnel.

Cependant, les modes de relation établis avec les clients contribuent à la définition du rôle d'intégrateur. Dans le contexte des alliances logistiques verticales (cf. section 10.4) les PSL partagent la maîtrise des chaînes des clients, jouant ainsi le rôle de PSL leader ou privilégié. Cette maîtrise se matérialise par un contrôle du processus logistique du client, par une gestion intégrée de sa chaîne ou d'une partie de celle-ci et par la participation à la planification logistique du client. En particulier, la maîtrise de la chaîne s'explicite désormais par le contrôle des flux d'information.

Un autre facteur qui peut conduire un PSL à consolider son rôle d'intégrateur des chaînes est sa capacité de massifier les flux (physiques en ce cas). L'offre d'un même service à plusieurs clients peut mettre le PSL dans des conditions optimales en termes de qualité du service (par effet de la spécialisation) et du prix de la prestation (par effet des volumes traités). La maîtrise tout au long de la chaîne peut subir des « redistributions » considérables en faveur du PSL privilégié. Cette redistribution de la maîtrise favorise le rééquilibrage des rapports de force entre le client et le PSL privilégié.

Dans ce sens, cette étude peut être considérée comme un cadre analytique, fondé sur les principes du SCM, permettant de comprendre le positionnement des fournisseurs de services logistiques et de transport sur le marché, par rapport à l'environnement économique et aux méthodes de gestion actuelles.

10.4. Les alliances logistiques clients- prestataires

Dans cette partie nous avons poursuivi un travail original sur les alliances logistiques à partir de l'enquête italienne dont nous avons déjà présenté les résultats. Nous avons deux objectifs : premièrement, il s'agit de confirmer l'existence de différents niveaux de développement d'une alliance, comme suggéré par la littérature ; deuxièmement, il faudra

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

préciser les différences entre les niveaux concernant les éléments fondateurs d'une alliance, tels que la confiance, la communication et l'échange d'information, la coopération, le partage des gains et des risques, les investissements et l'engagement mutuel.

Plus précisément, dans la section suivante, nous aborderons le thème des niveaux différents de développement d'une alliance. Ensuite, nous discuterons du « comportement » des éléments relationnels fondateurs de l'alliance logistique. Dans la conclusion, nous résumerons les résultats de cette étude, ainsi que les implications d'ordre pratique et théorique.

10.4.1. L'ampleur ou intensité d'une alliance

Si plusieurs modèles ont été développés afin de définir les variables qui déterminent le succès ou l'échec d'une alliance (Wilson, 1995 ; Whipple & Frankel, 2000), un moindre effort a été fait dans le champ des recherches empiriques s'adressant à l'étude des différences entre ces variables au cours des différents stades du développement de la relation hybride client prestataire.

En empruntant ce concept à Golicic et alii (2003), il s'agit alors de préciser l'ampleur *(magnitude)* de cette relation, définie comme le degré de proximité ou bien comme la force de la relation entre deux ou plusieurs organisations[127]. D'autre chercheurs ont utilisé des termes différents : qualité, force, rapprochement. Santoro (2000), dans une étude concernant les relations entre université et industrie, emploie le concept d'intensité de la relation qu'il lie aux résultats des initiatives de coopération entre recherche et industrie.

Ces travaux ont l'ambition de montrer que dans le domaine des recherches centrées sur les relations interorganisationnelles, au-delà de l'effort de définition de différentes formes organisationnelles hybrides, il est nécessaire de prendre en compte un concept complémentaire, celui de l'ampleur (ou intensité) d'un type donné de relation. En ce sens, on pourrait appréhender l'ampleur d'une relation comme un complément interprétatif dans l'analyse des alliances logistiques. L'ampleur se réfère à la force et à

[127] « *Relationship magnitude [...] the extent or degree of closeness or strength of the relationship between or among organisations* » (Golicic et alii, 2003)

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

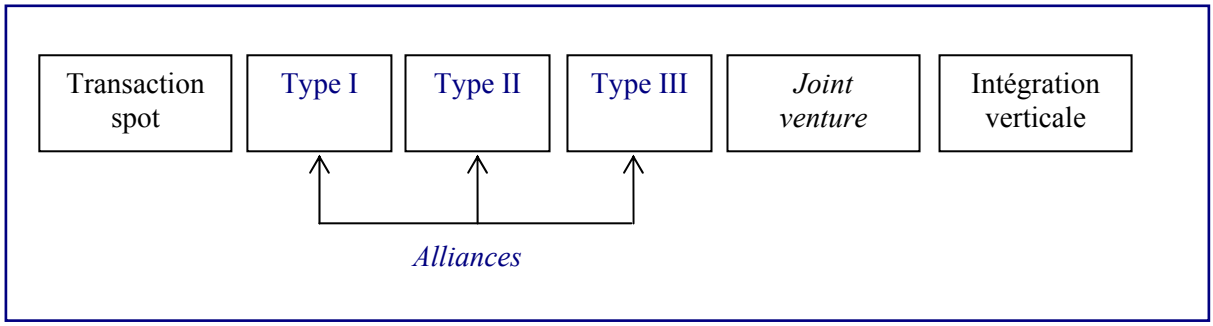
l'intensité de chacun des liens établis entre un client et un fournisseur de services logistiques et de transport[128] impliqués dans une alliance.

A ce propos, un des objectifs de cette application est de vérifier de l'existence de différents niveaux de développement d'une alliance logistique, tel qu'il avait été proposé, entre autres, par Lambert, Emmelhainz & Gardner (1996).

Leur recherche, basée sur une étude détaillée de dix-huit alliances logistiques, indique l'existence de trois types d'alliances (ils utilisent le terme « partenariat »), identifiées comme Type I, Type II et Type III (figure n° 20). Il faut préciser que, malgré l'existence d'un continuum de relations (de la transaction *spot* jusqu'à l'intégration verticale), l'étude exigeait que les interviewés se concentrent exclusivement sur le type de relation qu'ils définiraient comme « alliance ».

Les typologies proposées varient d'une forme d'alliance guidée par le marché et assez conflictuelle (Type I) à des formes d'alliances avec un horizon plus long (Type II et Type III) fondées sur un niveau d'engagement, de communication entre les parties et de confiance plus important.

Figure 20: Types d'alliances logistiques



Source : adaptation de Lambert et alii (1996)

D'autres éléments contribuent à la définition de chacun des types identifiés, tels que le niveau de coordination/intégration des activités et de la planification, l'horizon temporel et le nombre de fonctions/divisions des deux entités impliquées dans l'alliance (tableau n° 41).

[128] Ici on pourrait rappeler les types de liens qui s'établissent entre les parties appartenant à un même

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Tableau 41: Caractéristiques des types d'alliances I, II, III

Type I	Type II	Type III
Coordination limitée d'activité et planification	Intégration moyenne des activités et de la planification	Forte intégration stratégique et opérationnelle
Court terme	Long terme	Pas d'échéance prévue
Concernant une division ou une fonction	Concernant plusieurs divisions et fonctions dans les deux organisations	Concernant un nombre élevé de fonctions et divisions

Généralement, une entreprise met en place des relations s'inspirant de différents types, avec un nombre décroissant d'alliances, au fur et à mesure qu'on évolue du niveau Type I au niveau Type III (Lambert *et alii*, 1996). Les trois types d'alliances reflètent une solidité, une confiance et un engagement croissant entre les parties. Il faut préciser qu'aucun type d'alliance n'est meilleur qu'un autre. L'effort de définition des différentes alliances est fait dans le but d'identifier le type qui convient le mieux à une situation donnée (Gardner *et alii*, 1999).

Nous avons testé l'existence de ces trois types d'alliances pour les PSL de notre enquête italienne. Premièrement, nous avons donné aux PSL la définition d'alliance logistique c'est-à-dire « une relation entre un client et un PSL, ayant une perspective de moyen-long terme, portant sur plusieurs activités logistiques, offertes suivant une approche intégrée et/ou par processus » (Bagchi, Virum, 1998). Nous avons ensuite précisé les critères d'identification des alliances parmi les nombreuses relations avec leurs clients et nous avons demandé aux PSL de sélectionner l'alliance logistique qui leur paraissait la plus porteuse de succès.

Concernant le premier point, les critères d'identification des alliances, étant donné que la plupart des relations avec les clients clefs ont une durée supérieure à l'année, nous avons porté notre regard sur les aspects d'offre intégrée et par processus. Ainsi, les PSL ont été invités à repérer les alliances logistiques parmi les autres relations avec leurs clients, en donnant un score à chacune des caractéristiques suivantes :

- gestion intégrée de la chaîne du client (Peu important, important, très important) ;

---

réseau : lien social, administratif, légal, etc. (cf. section 3.4).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- participation à la planification logistique du client (Peu important, important, très important) ;
- contrôle du processus logistique (Peu important, important, très important).

Seulement les relations présentant des valeurs « important » et « très important » pour chacune des caractéristiques, ont été retenues en tant qu'alliances logistiques. Pour le choix de ces trois caractéristiques, nous renvoyons au concept de maîtrise de la *supply chain* comme critère d'identification des alliances logistiques. Seulement les relations fondées sur un niveau important de maîtrise des flux confiés aux PSL ont été considérées comme des alliances logistiques. Le contrôle des flux d'information et du processus logistique de l'entreprise cliente renforce le rôle de concepteur et de gestionnaire de chaîne du PSL. C'est ainsi que la participation à la planification logistique du client s'impose comme le facteur qui sanctionne la cession d'une partie de la maîtrise de la chaîne du client au PSL.

Enfin, nous avons demandé aux PSL de choisir, parmi ces alliances, celle réputée être une alliance avec les meilleures chances de succès. C'est par rapport à cette alliance sélectionnée directement par le PSL que les questions du questionnaire concernant la section « relations avec les clients » ont été posées.

Dans ce contexte, il est important de spécifier les variables sélectionnées dans l'enquête afin de valider l'existence de degrés d'alliance différents. Cette opération passe par l'analyse des éléments fondateurs des relations client-fournisseur dans chacun des types d'alliance. Il s'agit de comprendre quels éléments contribuent le plus à la détermination de l'intensité ou de l'ampleur d'un type donné de forme organisationnelle hybride.

10.4.2. Des éléments fondateurs de la relation client-prestataire au choix des variables

Dans le chapitre consacré aux théories interorganisationnelles, nous avons identifié six éléments fondateurs de la relation client-fournisseur : la confiance, la communication et l'échange d'information, la coopération, le partage des gains et des risques, les investissements et l'engagement mutuel.

Ces éléments, tels qu'ils ont été identifiés par une analyse critique de la théorie des coûts de transaction, ont été ensuite précisés par rapport aux deux approches réputées

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

complémentaires à la TCT. Nous nous référons au Marketing Relationnel et à l'approche Réseaux de l'IMP (Industrial Marketing Purchasing Group).

Tableau 42: Des éléments fondateurs des alliances aux variables sélectionnées

Elément fondateur	Variables
CONFIANCE	▪ Autonomie décisionnelle (confiance inspirée de la compétence) ; ▪ Participation au développement de nouveaux produits (confiance inspirée de la compétence) ; ▪ Participation à la planification stratégique du client (confiance inspirée du caractère) ; ▪ Partage des informations internes à la firme cliente (confiance inspirée du caractère).
COMMUNICATION ET ECHANGE D'INFORMATIONS	▪ Intégration des systèmes d'information avec ceux des clients ; ▪ Partage des informations professionnelles ; ▪ Evaluation périodique de l'état de la relation.
COOPERATION	▪ Niveau de coopération perçu ; ▪ Contrôle du processus logistique du client.
PARTAGE DES RISQUES ET DES GAINS	▪ Système de rémunération adopté.
INVESTISSEMENTS ET ENGAGEMENT MUTUEL	▪ Responsabilité pour les moyens physiques et humains ; ▪ Niveau des investissements dédiés ; ▪ Disponibilité de personnel dédié.

Il s'agit maintenant d'analyser les variables sélectionnées dans le cadre de l'enquête (voir tableau ci-dessus) afin d'illustrer la caractérisation des éléments relationnels dans chaque type d'alliance.

1) En ce qui concerne la « Confiance », les questions de l'enquête étaient :

Q_1 : *Quel est le niveau d'importance de votre autonomie décisionnelle vis à vis de votre client dans l'alliance logistique X?*

Q_2 : *Quel est le niveau d'importance de votre participation au développement de nouveaux produits/services de la part du client ?*

Q_3 : *Quel est le niveau d'importance de votre participation à la planification stratégique de votre client ?*

Q_4 : *Quel est le niveau d'importance du partage des informations internes à l'entreprise cliente dans l'alliance logistique X?*

R : *1=aucune ou faible importance, 2= importance moyenne, 3= importance élevée*

Q=Question, R=Réponse

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Lors de l'analyse de la littérature portant sur les différentes définitions de « confiance » et leurs origines, précisées au chapitre 3 (Théorie des Coûts de Transaction ; Marketing Relationnel et Théorie des Réseaux de l'IMP), nous avons examiné le concept de confiance suivant deux perspectives différentes : la confiance *inspirée du caractère* (character based) *ou des intentions* et celle *inspirée de la compétence* (competence based), telle qu'elle avait été proposée par plusieurs auteurs (Gabarro, 1987 ; Sako, 1998 ; Lazaric, Lorenz, 1998). Le premier type de confiance se réfère aux caractéristiques comportementales du partenaire liées à ses valeurs stratégiques et à sa culture. Autrement dit, ce type de confiance représente la croyance selon laquelle la personne en qui on place sa confiance ne va pas exploiter la situation et va se comporter comme on s'y attend. Parmi les sources de la confiance inspirée du caractère, on retrouve l'intégrité, le niveau d'honnêteté du partenaire, la fiabilité et la prévisibilité de ses actions, la discrétion, etc.

Le deuxième type de confiance se réfère au comportement opérationnel par rapport à la prestation offerte et la performance au quotidien. Dans ce cas on reconnaît la capacité d'un individu à accomplir une tâche (cette confiance autorise alors des formes d'autonomie). Parmi les sources de la confiance inspirée de la compétence on retrouve une connaissance et une habilité opérationnelle spécifique, une large expérience dans le domaine concernant la relation entre les firmes, une capacité de résolution de problèmes, etc.

Le choix de tenir compte à la fois de ces deux perspectives dérive du fait que, au-delà des hypothèses de chaque théorie (qui impliquent des définitions de confiance différentes, parfois contradictoires[129]), nous avons remarqué une homogénéité dans l'identification d'au moins deux objets différents auxquels s'adresse la confiance : d'un côté, le partenaire, avec ses intentions et ses caractéristiques personnelles et comportementales et, de l'autre côté, la prestation elle-même, l'objet de toute relation de service entre client et prestataire. Autrement dit, il s'agit de confiance en des intentions et de confiance en un résultat attendu.

[129] Par exemple, la confiance inspirée du caractère pousse les partenaires à considérer des actions risquées comme prudentes du fait que le partenaire n'agira pas de façon opportuniste (Dwyer *et alii*, 1987). En ce cas, la présomption comportementale de la Théorie des Coûts de Transaction, l'opportunisme, est à remettre en question.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

La confiance dans les intentions d'une personne ou dans sa capacité à effectuer une tâche permet au mandataire de déléguer une partie de son pouvoir et/ou contrôle. Ainsi, l'autonomie décisionnelle et la participation au développement de nouveaux produits sont utilisées pour tester la confiance inspirée de la compétence, car les deux aspects, lorsqu'ils sont fortement présents dans une alliance, reposent sur les compétences du prestataire. Dans un cas, le PSL agit avec d'amples marges de manœuvre; dans l'autre cas, il est appelé à offrir son expertise lors du développement de nouveaux produits.

En revanche, la participation au processus de planification stratégique et le partage des informations internes permettent au prestataire d'être impliqué dans les décisions futures du client et d'avoir ainsi un impact direct sur le destin de la firme cliente qui va au-delà des engagements contractuels et qui peut s'expliquer par l'intégrité et la solidité des relations interpersonnelles.

2) En ce qui concerne la « communication et l'échange d'information », nous avons posé les trois questions suivantes :

Q_1 : *Quel est le niveau de l'intégration des systèmes d'information avec votre client dans l'alliance logistique X?*

Q_2 : *Quel est le niveau du partage des informations professionnelles avec votre client dans l'alliance logistique X?*

Q_3 : *Quel est le niveau de l'évaluation périodique de l'état des relations (échange d'info concernant le développement des relations) avec votre client dans l'alliance logistique X?*

R : *1=aucune ou faible importance, 2= importance moyenne, 3= importance élevée*

Les trois questions, dans l'ordre de présentation, affichent un poids croissant des aspects *soft* d'une relation et, à l'inverse, un rôle décroissant des aspects *hard*, d'intégration physique entre les acteurs. Les deux volets sont nécessaires afin de préciser le rôle de la communication dans les alliances logistiques. Concernant le volet *hard,* dans le chapitre consacré à l'analyse des démarches SCM nous avons porté notre attention sur les nombreuses contributions qui insistent sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, en tant que catalyseur des efforts de gestion intégrée de la chaîne de la part des acteurs impliqués. Ici le niveau d'intégration des systèmes informatiques de la firme cliente et du prestataire a été choisi comme mesure de l'engagement mutuel et de la durabilité du choix de coopérer.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Cependant, les NTIC restent un outil de communication. Il s'agit alors de préciser le volet *soft* de tout échange relationnel. La volonté de partager et d'échanger des informations concernant à la fois la gestion du business au quotidien, et l'état de la relation même, semblent être deux questions pertinentes afin d'éclairer l'aspect plus soft de l'alliance logistique.

3) Afin de préciser le rôle de la « coopération », nous avons posé les deux questions suivantes :

Q_1 : *Quel est le niveau d'importance de la coopération avec votre client dans l'alliance logistique X?*
Q_2 : *Quel est le niveau d'importance du contrôle du processus logistique de l'entreprise cliente dans l'alliance logistique X?*
R : *1=aucune ou faible importance, 2= importance moyenne, 3= importance élevée*

Une première question porte directement sur l'importance attribuée à la coopération dans le cadre de la relation donnée. Cette question nous permet d'éclairer directement la perception du prestataire quant au niveau de coopération.

Cependant, nous avons pensé qu'il était nécessaire de formuler une question portant sur l'importance du contrôle du processus logistique de l'entreprise cliente, afin d'obtenir une appréciation indirecte du niveau effectif de coopération entre les parties. Le contrôle du processus logistique insiste sur le concept de maîtrise de la chaîne auquel nous avons eu recours afin de préciser le rôle des PSL dans le processus d'intégration des chaînes.

Ainsi, le contrôle de l'activité logistique est à interpréter comme une des phases de la gestion du processus : planification, contrôle, exécution. Si le prestataire se charge seulement de l'exécution de la prestation, alors le niveau de coopération avec le client est faible. Nous sommes dans le cas d'une relation de sous-traitance classique et nous avions défini de 'traitement' logistique le contenu de la prestation (cf section 3.1.2). Le prestataire n'a ni la maîtrise totale de la chaîne ni d'une partie de cette chaîne.

Les étapes suivantes, le contrôle et la planification (objet d'une question concernant la confiance), permettent, en revanche, d'aborder la relation comme relation de service évoluée (cf section 3.1.2). En ce cas, le prestataire assume la maîtrise des flux physiques et informationnels concernant le processus logistique du client.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

4) Concernant la gestion du « partage des risques et des gains », nous avons questionné les PSL sur le système de leur rémunération dans le cadre de l'alliance logistique:

Q_1 : *Quel type de rémunération caractérise l'alliance logistique X ?*
R : *1=Rémunération fixe, 2= A livre ouvert, 3= Les deux*

Une rémunération inspirée de critères flexibles de partage des risques et de participation aux gains entre les deux parties, est le résultat d'une approche relationnelle fondée sur la réciprocité des relations clients fournisseurs. L'évolution des relations interorganisationnelles vers ces formes contractuelles participatives aux gains et aux risques a été considérée, par les auteurs du Marketing relationnel, comme une évidence de la diffusion du SCM (Langley *et alii*, 2001).

5-6) Concernant « l'engagement mutuel », nous avions déjà porté notre attention sur l'engagement à long terme des deux parties en tant que moyen de sélection de l'alliance à étudier. Dans la phase de sélection des variables d'analyse, nous avons ainsi « fusionné » cet élément avec « les investissements », car plusieurs questions peuvent être utilisées afin de tester ces deux aspects, complémentaires et parfois se recoupant. Les trois questions posées à ce propos sont :

Q_1 : *Quel est le niveau de votre responsabilité pour les moyens physiques et humains dans l'alliance logistique X?*
Q_2 : *Quel est le niveau des investissements dédiés à l'alliance logistique X?*
Q_3 : *Quel est le niveau d'importance de la disponibilité de personnel dédié dans l'alliance logistique X?*
E : *1=aucune ou faible importance, 2= importance moyenne, 3= importance élevée*

Ces trois questions visent à étudier l'effort pour préserver l'investissement matériel et relationnel effectué dans l'alliance. La TCT nous a renseignée sur les mécanismes de contrôle des contrats incomplets : les investissements effectués par le prestataire représentent des formes de renforcement de l'engagement, aussi bien que la responsabilité pour les moyens physiques et humains déployés.

Cependant, au-delà des mécanismes contractuels s'appuyant sur des sanctions économiques, un troisième aspect est à prendre en compte : le rôle joué par le personnel dédié à une alliance spécifique. Plus précisément, nous avons développé cette question en

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

interrogeant les PSL sur les modes d'interaction entre l'équipe ou la personne chargée du dossier du client et le responsable du dossier chez le client, afin de comprendre si la relation est fondée sur des procédures et des routines administratives imposées par le client ou si l'ajustement réciproque se fait au fur à mesure que la relation se déroule au fil du temps.

10.4.3. Les résultats : la validation des 3 types différents d'alliances logistiques

Les résultats de la classification automatique ont montré l'existence de trois types différents d'alliances logistiques. Ceci permet de valider l'hypothèse de Lambert *et alii* (1996) concernant la nécessité d'aborder le phénomène des relations de longue durée client-fournisseur en le segmentant en plusieurs étapes de développement. L'intensité d'une alliance s'avère un concept utile pour toute analyse des dynamiques relationnelles client prestataire.

En ce qui concerne les aspects méthodologiques, nous renvoyons à ce qui a été écrit sur les techniques de classification automatique (*cluster analysis*) dans le chapitre consacré aux groupes stratégiques d'entreprises. De la même façon, nous avons représenté les *cluster* en utilisant une série d'informations utiles pour l'interprétation des résultats (cf. § 10.3.2, pour un rappel du sens des sigles 'CLA/MOD', 'MOD/CLA', etc.)

Tableau 43: Les trois cluster

CLUSTER 1/3 : 64.86%

VARIABLES	MODALITES CARACTERISTIQUES	V.TEST CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	
Partage des informations internes	importance élevée	3.47	94.44	70.83	48.65
Evaluation périodique état relation	importance élevée	3.07	81.48	91.67	72.97
Disponibilité personnel dédié	importance élevée	3.07	81.48	91.67	72.97
Coopération avec le client	importance élevée	2.94	89.47	70.83	51.35
Intégration des SI	importance élevée	2.83	83.33	83.33	64.86
Partage des informations professionnelles	importance élevée	2.76	93.33	58.33	40.54
Contrôle du processus logistique	importance élevée	2.72	85.71	75.00	56.76
Participation à la planification strat. client	importance élevée	2.53	100.00	41.67	27.03
Autonomie décisionnelle vis à vis du client	importance élevée	2.53	92.86	54.17	37.84
Investissements nécessaires	importance moyenne	1.60	90.00	37.50	27.03
Participation au développ.de nouveaux prod.	importance élevée	1.57	100.00	25.00	16.22
Comité de pilotage périodiques	fréquence élevée	1.57	100.00	25.00	16.22

CLUSTER 2/3 : 27.03%

VARIABLES	MODALITES CARACTERISTIQUES	V.TEST CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	
Contrôle du processus logistique	importance moyenne	3.07	70.00	70.00	27.03
Evaluation périodique état relation	importance moyenne	2.75	83.33	50.00	16.22
Intégration des SI	importance moyenne	2.27	60.00	60.00	27.03
Disponibilité personnel dédié	importance moyenne	2.21	80.00	40.00	13.51
Partage des informations internes	faible importance	2.03	62.50	50.00	21.62
Rémunération	fixe	1.37	38.10	80.00	56.76
Autonomie décisionnelle vis à vis du client	importance moyenne	1.30	42.86	60.00	37.84

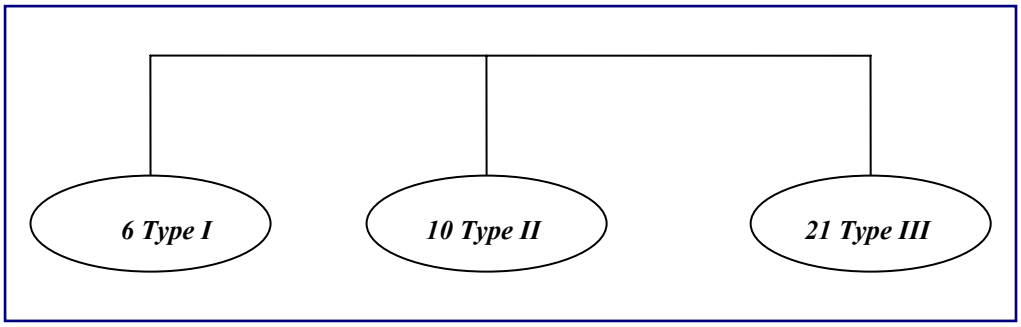
CLUSTER 3/3 : 8.11%

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

VARIABLES	MODALITES CARACTERISTIQUES	V.TEST	---- POURCENTAGES -- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL
Evaluation périodique état relation	faible importance	3.28	75.00	100.00	10.81
Disponibilité personnel dédié	faible importance	3.01	60.00	100.00	13.51
Intégration des SI	faible importance	2.22	66.67	66.67	8.11
Partage des informations professionnelles	faible importance	1.79	23.08	100.00	35.14
Votre responsabilité	faible importance	1.72	40.00	66.67	13.51
Contrôle du processus logistique	faible importance	1.53	33.33	66.67	16.22
Participation à la planification strat. client	faible importance	1.36	17.65	100.00	45.95

Ces résultats mettent en exergue l'existence de trois types d'alliances (figure n° 21), allant d'une forme d'alliance moins solide et avec une perspective à plus court terme (Type I) à des formes d'alliances avec un horizon plus long (Type II et Type III) fondées sur un niveau plus important d'engagement, de communication entre les parties et de confiance.

Figure 21: Nombre d'alliances par cluster



Le troisième type d'alliance inclut la majorité des cas rencontrés. Ce résultat était prévisible car les critères de sélection de l'alliance à étudier ont poussé le PSL à choisir l'alliance la plus évoluée et celle qui était réputée être une alliance de succès. Le fait de se retrouver avec un nombre élevé d'alliances du type III renforce l'idée de la nature dynamique et évolutive d'un tel type de relation qui se consolide et se développe au fil du temps.

10.4.3.1. Les alliances du type III

Ce groupe de 21 alliances représente la forme la plus évoluée d'alliance. Il s'agit de préciser les caractéristiques de chacun des cinq composants relationnels réputés comme les éléments fondateurs de toute forme organisationnelle hybride client-fournisseur.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

En ce qui concerne « la confiance », cet élément semble caractériser fortement les alliances du type III, à la fois en termes de confiance 'inspirée de la compétence' et de confiance 'inspirée du caractère'. Le « partage des informations internes » à l'entreprise cliente ressort comme la caractéristique la plus marquante de ces alliances. Ce résultat montre que la confiance en l'intégrité morale du PSL et dans son respect de la confidentialité devient une condition essentielle pour le bon déroulement de la relation. L'importance de la « participation à la planification stratégique » du client complète cet aspect de la confiance 'inspirée du caractère' qui, en conclusion, s'avère être l'élément caractérisant le plus les alliances du type III.

Concernant la confiance 'inspirée de la compétence', elle atteint aussi une importance élevée dans ce type d'alliances. Ainsi les éléments « participation au développement d'un nouveau produit/service » et « autonomie décisionnelle » vis-à-vis du client acquièrent une 'importance élevée'.

Au sujet de « la communication et l'échange d'informations », l'élément prioritaire est lié à « l'évaluation périodique de l'état de la relation », du fait qu'une attention particulière est portée au développement des relations entre les deux parties, et plus précisément sur tout événement potentiellement perturbateur d'un équilibre relationnel. Plusieurs interviewés ont précisé que l'évaluation de l'état de la relation se réfère à l'atmosphère de la relation plutôt qu'aux clauses contractuelles. Il s'agit donc d'un vrai mécanisme de sauvegarde du bon déroulement de l'alliance.

En outre, les interviewés appartenant à ce groupe ont déclaré que les mécanismes de contrôle et surveillance de l'alliance les plus fréquemment utilisés sont 'réunions informelles' et 'comités de pilotage' ; par contre les 'indicateurs de performance' et les 'audit qualité' ne sont pas souvent utilisés.

Au niveau du partage de l'information plus étroitement liée à la gestion du business, la « forte intégration des systèmes d'information » et le « partage des informations professionnelles » mettent en évidence l'existence de moyens déployés spécifiquement dans le cadre de l'alliance donnée et la création de routines organisationnelles pour la circulation de l'information.

Les deux variables choisies afin de mieux comprendre le type de « coopération » établi au sein de l'alliance présentent, elles aussi, des réponses fortement caractérisées : l'importance de la « coopération » avec le client est perçue comme étant très importante,

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

de même que le niveau du « contrôle du processus logistique ». Si la première variable renvoie au niveau de coopération perçu par le PSL, la deuxième part de l'hypothèse qu'une alliance se corrobore et se consolide lors de la cession d'une partie du contrôle de l'activité logistique du client au prestataire. Cette implication majeure du prestataire, de la simple exécution d'une tâche, jusqu'au contrôle même du processus logistique, serait ainsi une évidence du rôle porteur du PSL dans le processus d'intégration logistique du client.

Concernant « l'engagement » et « les investissements », c'est la forte importance du « personnel dédié » qui s'avère être la caractéristique la plus marquante. La spécificité de ce type d'actifs ressort comme prédominante par rapport à la spécificité des investissements physiques. Autrement dit, c'est l'élément relationnel qui prédomine sur les autres variables « investissements spécifiques » et « responsabilité des moyens physiques et du personnel ».

En conclusion, comme il avait été proposé et testé par Moore et Cunningham III (1999), dans les alliances logistiques les plus évoluées, la coopération entre les acteurs est assurée par un niveau élevé de confiance et d'échange social, plutôt que par une formalisation détaillée du contrat et des mécanismes de sauvegarde externes.

10.4.3.2. Les alliances du type II

Ce deuxième groupe de 10 alliances reflète les caractéristiques envisagées par Lambert *et alii* (1996) pour les alliances du type II, celles avec une orientation à moyen-long terme, avec une implication moyenne des deux parties et couvrant plusieurs fonctions ou divisions à l'intérieur des firmes concernées.

Le type de « confiance » sur lequel ces alliances fondent leur cohésion s'inspire de la compétence. Elle pousse le client à externaliser une partie de sa gestion et du contrôle logistique à un prestataire qui a fait ses preuves quant aux compétences nécessaires pour la gestion de cette fonction. Cette confiance dans les compétences est basée sur des supports (plus ou moins objectifs) comme des « certifications », une expérience passée réussie ou la réputation. Dans notre échantillon, les PSL de petite taille et d'origine italienne ont tous déclaré que l'origine de la confiance du client venait d'une expérience passée réussie ; tandis que pour les grands opérateurs étrangers, leur réputation et leur

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

marque apparaissent comme les facteurs à l'origine de la confiance reçue. On se réfère, bien entendu, à la confiance 'préalable' à la création de la relation.

En revanche, la faible importance attribuée au « partage des informations internes à la firme cliente » témoigne du fait que dans ce type d'alliance les relations entre les parties ne se fondent pas sur la confiance inspirée du caractère.

Concernant la « communication et l'échange d'informations », les deux caractéristiques affichant une forte importance dans le groupe précédant, « l'évaluation périodique de l'état de la relation » et « l'intégration des systèmes d'information », sont considérés de « moyenne importance ». En outre, concernant les mécanismes de contrôle et de surveillance de l'alliance, les 'indicateurs de performance' et la 'standardisation des procédures' (deux mécanismes formels) restent assez utilisés. Ce résultat montre que les routines formelles sont plus utilisées dans les alliances du type II que dans les alliances du type III où nous avons repéré que les mécanismes informels sont plus répandus.

De la même manière, les PSL dont l'alliance se positionne dans ce deuxième groupe, attribuent une importance moyenne à la « coopération » avec leur client et à la « disponibilité de personnel dédié ». Ce qui confirme nos anticipations théoriques, concernant les différents degrés d'évolution des éléments relationnels étudiés par rapport aux trois types d'alliances.

Enfin, c'est le seul groupe d'alliances, où le type de rémunération apparaît comme l'un des critères caractérisant le groupe. La rémunération prévalente prévoit une rémunération fixe établie au début de la relation, via un contrat. On n'a pas eu de réponses significatives (ni dans ce groupe ni ailleurs) concernant la rémunération à livre ouvert, c'est-à-dire un système de rémunération flexible en termes de partage des gains et des coûts. Ceci ne confirme pas la tendance identifiée chez les grands PSL Européens, où ce système de rémunération commence à être adopté dans le cadre de commandes importantes avec des multinationales ou en général avec des gros clients. Dans le paragraphe « les éléments fondateurs de l'alliance » (§ 10.4.3.4) nous essayerons de comprendre les raisons d'un tel sous-développement des systèmes de rémunération les plus avancés.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

10.4.3.3. Les alliances du type I

Dans le groupe comprenant les alliances du type I, nous retrouvons six alliances, censées représenter l'étape la moins développée de la forme organisationnelle hybride.

Tous les éléments fondateurs de la relation qui caractérisent ce groupe d'alliances affichent une « faible importance » comme modalité de réponse. Une première évidence est que, dans ce groupe, le rôle de la confiance est limité. Ceci est à mettre en relation avec la durée plus courte de ces alliances par rapport aux autres. La dimension temporelle s'avère être une dimension clef pour le développement de la confiance entre les parties. Les interviewés appartenant à ce groupe ont souvent mentionné la courte durée de l'alliance comme à l'origine du faible niveau de confiance[130].

Cependant, les éléments qui caractérisent le plus ce groupe sont ceux qui mettent en évidence une carence d'échange d'information et de communication entre les parties. Les PSL déclarent ne pas avoir recours à une « évaluation périodique de l'état de la relation » avec le client, ni partager avec lui les informations professionnelles pour une gestion coordonnée de leurs activités. La mise en place d'une intégration de moyens informatiques, n'est pas non plus reconnue comme un élément très développé au sein de l'alliance.

De même, le niveau de « coopération » avec le client est faible, ainsi que l'engagement du prestataire, compte tenu de l'importance limitée attribuée à la « disponibilité du personnel dédié » et à la prise de « responsabilité pour les moyens physiques et humains » impliqués dans la fonction logistique externalisée.

Dans la section suivante, nous allons résumer nos résultats en termes de différences entre les niveaux concernant les éléments fondateurs d'une alliance.

10.4.3.4. Les éléments fondateurs des alliances

Parmi les éléments fondateurs des relations client-fournisseur, comme l'indiquent le Marketing relationnel et la théorie des réseaux de l'IMP Groupe, c'est la « confiance » qui se différencie le plus entre les trois niveaux d'alliance étudiés. En passant du type I

---

[130] Certaines réponses ont utilisé les mots : '[…] il n'y a pas encore eu le temps nécessaire à 'stabiliser', 'développer', 'établir' […] la confiance.

au type III, on remarque le rôle croissant de la confiance dans la coordination des relations entre les parties: dans les alliances du premier type, la confiance n'apparaît pas comme un des éléments fondateurs des relations. Déjà dans les alliances du type II, la confiance commence à s'imposer, surtout celle qui s'inspire des compétences du prestataire. Ce dernier se voit reconnaître un certain niveau d'autonomie décisionnelle, sans pour autant participer à la planification stratégique de l'entreprise cliente ni avoir accès à ses informations internes. Enfin, c'est dans les alliances du type III que la confiance 'inspirée du caractère' apparaît comme la clef de toute relation avancée de succès client-fournisseur.

Lors d'une analyse plus détaillée des causes de la confiance inspirée du caractère, nous avons constaté qu'il s'agit souvent d'un univers commun de jugement qui peut avoir à son tour des origines diverses (socialisation à l'école, liens familiaux, militantisme, etc.). On est loin du calcul économique qui permet à Williamson (1993) d'écarter la confiance dans les relations économiques. Il s'agit de représentations, de connaissances communes qui peuvent être co-construites, et qui résultent d'apprentissages collectifs antérieurs.

« La communication et l'échange d'informations », évoluent à partir du type I jusqu'au type III, où ce dernier élément atteint son niveau le plus développé, non seulement en ce qui concerne les informations strictement liées à la gestion de la logistique et de la relation contractuelle, mais aussi par rapport à l'atmosphère de la relation, son déroulement et son avancement. L'intégration des systèmes d'information, la partie *hard* des échanges entre client et fournisseur, est très développée dans les alliances les plus soudées, tandis qu'elle n'est pas importante dans les alliances du type I. Les alliances du type II affichent des valeurs moyennes pour chacune des variables prises en compte et confirment ainsi l'hypothèse de l'existence de trois niveaux de développement des alliances. En conclusion, « la communication et l'échange d'informations » deviennent de plus en plus importants et orientés à la fois vers l'intégration physique des systèmes et vers une ouverture relationnelle, en passant des alliances les moins développées aux alliances de type III.

La « coopération » est le troisième élément qui confirme cet échelonnement des alliances sur trois niveaux. Dans le type III, le prestataire se charge du contrôle du processus logistique du client, en se proposant comme un catalyseur du processus d'intégration de la logistique, au niveau géographique, sectoriel et informationnel. Le

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

niveau de coopération avec le client atteint ainsi une forte importance pour la gestion des flux informationnels et physiques suivant une approche intégrée et non pas occasionnelle. Dans les alliances du type II et I, l'importance de la coopération montre respectivement des valeurs moyennes et faibles.

« Les investissements » et « l'engagement » ont, eux aussi, un rôle qui va croissant de l'alliance du type I jusqu'à celle du type III. Ces éléments permettent de renforcer notre conclusion concernant la prédominance des éléments soft par rapport aux éléments matériels. Le personnel dédié joue ainsi un rôle plus important que les investissements matériels spécifiques à l'alliance et aussi par rapport à la responsabilité du prestataire pour les moyens déployés.

Le dernier élément caractérisant toute relation client-prestataire évoluée, « le partage des risques et des gains », n'a pas pu être étudié, du fait du nombre élevé de réponses manquantes à la question concernant le type de rémunération adopté au sein de l'alliance. Seules les alliances du type II portent clairement sur la rémunération fixe. Plusieurs raisons expliquent le peu de réponses à cette question: d'un côté, la culture des entreprises de transport avec une forte tradition locale, voire familiale, a imprégné ces entreprises d'une certaine réticence à communiquer des informations considérées comme confidentielles ; de l'autre côté, les systèmes de rémunération flexibles, fondés sur une articulation du prix de la prestation en une partie fixe et une autre variable par rapport à des critères de performance et/ou de volume, ne sont guère répandus dans le milieu étudié.

En conclusion, les résultats de notre enquête semblent valider la thèse de Lambert *et alii* (1996) portant sur l'existence de trois niveaux différents de développement d'une forme organisationnelle hybride spécifique, c'est à dire l'alliance logistique. Les éléments fondateurs des relations client-fournisseur qui valident cette hypothèse, en s'étalant clairement sur les trois niveaux, sont la « confiance », la « communication et l'échange d'informations », la « coopération », « l'engagement et les investissements ». Seul le « partage des risques et des gains » n'a pas donné de résultats exploitables, du fait du taux insuffisant de réponses.

Ces résultats permettent de conclure également à l'importance croissante des éléments « soft » au fur et à mesure que l'alliance évolue du type I au type III. Ceci confirme la pensée de l'un des précurseurs du Marketing relationnel, Levitt (1986), selon qui la

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

gestion des relations est aussi importante que celle des moyens physiques afin de préserver et accroître l'actif intangible (généralement connu comme *goodwill*) d'une firme.

10.4.4. Implications, limites et opportunités pour les recherches futures

Les résultats que nous venons de présenter font apparaître une série d'implications concernant, à la fois, les praticiens et les théoriciens. Nous allons les spécifier dans les sections suivantes.

Ensuite nous essayerons de montrer les limites de cette contribution et les raisons de ces limites, en espérant que le dépassement de ces points faibles puisse ouvrir la voie à d'autres recherches concernées par les relations et les théories interorganisationnelles.

10.4.4.1. Implications pour les praticiens

Beaucoup de confusion existe autour des concepts 'types' de relation (transaction spot, forme organisationnelle hybride- alliance logistique-, *joint venture*, firme intégrée) et 'ampleur (ou intensité)' d'une relation. Ainsi, une définition partagée en deux critères d'analyse de toute relation, le type et l'intensité, peut permettre aux managers responsables de la gestion des relations interorganisationnelles d'atteindre une vision et une compréhension plus claires de ces dynamiques relationnelles.

Le concept d'intensité d'une relation est important pour les praticiens dans le sens où les entreprises peuvent mieux segmenter leurs relations avec les PSL (et les PSL peuvent à leur tour mieux segmenter leurs relations avec les clients), suivant le temps et l'effort dédié à la gestion d'une relation donnée. Par exemple, un industriel peut être impliqué dans plusieurs alliances logistiques, sans pour autant décider d'investir la même quantité de ressources dans chaque alliance afin d'élargir l'ampleur de ces relations. Suivant le type et la quantité d'effort, les avantages espérés de l'alliance changent.

Du fait des investissements en temps et en ressources (physiques et humaines) nécessaires pour alimenter les relations les plus évoluées, le nombre de ce type d'alliances est limité par rapport aux alliances moins contraignantes. Cependant, il faut souligner que des alliances du type I et du type II peuvent parfaitement satisfaire les attentes du client, sans la nécessité d'être ultérieurement développées. Il s'agit, pour les managers logistiques, de définir la meilleure combinaison de relations

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

interorganisationnelles, en termes de nombre d'alliances logistiques et en termes de niveaux de développement de ces alliances. Si, par exemple, un industriel implique un logisticien dans la conception d'un nouveau conditionnement pour des produits spécialisés, le choix portera sur la poursuite d'un niveau étroit et proche de développement de l'alliance à mettre en place, car une interaction continue est nécessaire pour un développement moins risqué d'un nouveau produit. Le risque financier dans ce type d'initiative est souvent considérable, aussi bien que les efforts en termes de ressources humaines (équipes multidisciplinaires) déployées sur ces projets. Une alliance du type III (avec une forte intensité des relations) semble être la plus appropriée à cette situation.

10.4.4.2. Implications théoriques

Au-delà des enseignements pour les praticiens, des implications théoriques peuvent être tirées de cette contribution. Si la recherche sur les relations interorganisationnelles ne se fonde pas sur des concepts définis de façon non ambiguë et partagée, il est difficile de valider et améliorer la théorie. Souvent, les chercheurs remplacent une idée par une autre. La reconnaissance du fait qu'une structure relationnelle comprend à la fois le type de relation et son ampleur, et que les firmes gèrent un portefeuille de relations différentes, permet d'améliorer l'application et le développement de théories appropriées à la compréhension et à l'explication des relations interorganisationnelles. Ainsi, la validation de l'hypothèse de Lambert *et alii* (1996), concernant l'existence de trois niveaux différents d'alliances logistiques, en termes d'horizon temporel, de niveau de coopération et d'engagement entre les parties, renforce le courant des recherches sur les alliances logistiques inspirées de l'approche SCM appréhendée comme domaine d'application des théories interorganisationnelles. Il s'agit du courant des chercheurs nordiques (Andersson, 1997 ; Dreyer, 1997 ; Berglund, 2000 ; Halldorsson, 2002) qui ont orienté leurs recherches vers la création d'un cadre théorique pour l'analyse du SCM, par l'intégration de théories non-logistiques, y compris l'approche réseaux, la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, etc. Notre contribution veut s'inscrire dans ce sillage.

Notamment, notre recherche porte sur l'utilisation d'une approche holiste pour la compréhension du phénomène des alliances logistiques. Nous avons montré dans le cadre

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

théorique comment le référentiel choisi pour la validation de l'existence des formes organisationnelles hybrides (la TCT) n'arrive pas à expliquer les modes de développement de ces alliances. Ainsi, l'approche réseaux de l'IMP Group et le Marketing Relationnel nous ont fourni les outils théoriques nécessaires afin de poursuivre notre investigation. Les cinq éléments fondateurs de toute relation client prestataire ont été ainsi identifiés et précisés par rapport à l'alliance logistique.

En particulier, nous avons développé le rôle de la confiance comme mode de coordination ou de coopération entre PSL et client. Notre interprétation partage l'une des deux grandes positions autour desquelles se structure le débat sur la confiance. D'un côté, il y aurait une définition calculatrice de la confiance, remontant à Williamson et, de l'autre côté, une vision plus large, socialement encastrée, faisant référence à sa construction dans le temps (IMP Groupe et Marketing Relationnel). C'est dans ce deuxième courant que nous situons notre propre réflexion, et c'est vers ce deuxième courant que vont nos résultats.

Chez Williamson (1993), les agents sont dotés d'une rationalité limitée et leurs comportements sont déterminés par un calcul des risques et des gains associés aux opportunités qui s'offrent à eux. Ainsi, ce calcul de maximisation permet finalement à Williamson d'évacuer la confiance (Mendez, 2001).

Cependant, pour Karpik (1998), le défaut de la démonstration vient de la définition même de la confiance, à savoir le risque calculé. En outre, nous pensons que confiance et intérêt n'appartiennent pas aux mêmes registres. Lorsqu'on s'interroge sur l'intérêt à coopérer, on se demande pourquoi les individus coopèrent, tandis que la confiance relève également de la modalité de la coopération. Dans notre recherche, c'est précisément les modes de coopération entre PSL et client qui ont été analysés, plutôt que l'intérêt des acteurs à coopérer. En ce sens, la confiance dans les intentions apparaît comme le critère de coordination et de coopération le plus présent dans les alliances du type III.

Nous avons pu vérifier le rôle de la confiance en tant que mécanisme de gouvernance opposé à l'autorité. Suivant les définitions de Haugland & Groenhaug (1995), la confiance implique une coordination entre les acteurs fondée sur des normes sociales et des relations personnelles, en opposition à l'autorité qui gère une relation par des règles contractuelles et suivant des procédures détaillées. En passant de l'alliance logistique de type I à celle de type III, nous avons constaté un rôle croissant de l'échange relationnel

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

entre les parties, de l'élément *soft* de la relation par rapport à l'élément *hard*, comme facteur de coordination. Ceci n'entraîne pas l'absence de conflit entre les parties, ce qui serait le résultat d'une vision simplifiée, plutôt naïve des relations client-fournisseur. Par contre, il s'agit de confier aux mécanismes informels de résolution, voire d'anticipation des conflits, un rôle plus important qu'aux règles écrites et aux clauses contractuelles.

Ce sont les liens sociaux et administratifs qui pilotent l'alliance de type III, plus que le lien légal (Håkansson & Snehota, 1995). Autrement dit, l'adhésion à des normes sociales partagées fonde, en l'absence de règles formalisées, une forme de confiance liée à l'insertion dans des réseaux de relations interpersonnelles. La confiance contractuelle s'appuyant sur des promesses et sur des contrats, elle ne peut pas lever l'indétermination des intentions. Le processus d'échange social de l'approche réseau fortifie et développe la confiance liée à des normes sociales partagées.

L'intérêt de ce résultat est lié à la dimension temporelle : la durée de la relation et la connaissance réciproque contribuent à renforcer les liens sociaux et administratifs. Ainsi, lorsque la confiance se fonde sur des normes sociales (confiance tacite) elle est créatrice d'irréversibilités fortes. La connaissance mutuelle des comportements, acquise sur le lieu de travail, l'histoire des relations passées entre les acteurs, les usages, etc. constituent des facteurs de réduction de l'asymétrie informationnelle et réduisent ainsi l'indétermination du comportement des parties. Les conflits peuvent être mieux gérés du fait de cette connaissance mutuelle et du partage d'un système de valeurs communes. Le développement de ce type de confiance dans le temps agit sur la force des engagements mutuels et donc sur le degré d'irréversibilité d'une relation.

Lorsque les supports de la confiance sont définis de manière contractuelle et garantis par l'existence de sanctions (confiance contractuelle), la création d'irréversibilités est faible car le risque de comportement opportuniste est uniquement limité par la contrainte.

Ces deux types de confiance nous permettent d'expliquer les trois niveaux de gestion et le développement d'une relation (stratégique, tactique, opérationnel) : si la coordination entre les acteurs au niveau stratégique peut se fonder sur l'autorité (règles contractuelles et procédures détaillées), au niveau tactique et opérationnel la coordination entre les acteurs se fonde sur des normes sociales et des relations personnelles. On relève un rôle plus important des mécanismes informels de résolution des problèmes par rapport aux règles écrites et aux clauses contractuelles.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

10.4.4.3. Limites et recherches futures

Notre contribution permet d'enrichir le lexique à utiliser dans la littérature sur les dynamiques interorganisationnelles, en complétant le concept de type d'alliance par celui d'ampleur ou intensité de la relation. En outre, c'est le mécanisme de la confiance entre les parties, qui assure une coordination et une coopération croissante entre les niveaux d'alliances identifiés.

Il faut, néanmoins, souligner sa portée limitée et ses limites méthodologiques.

Premièrement, il s'agit d'une recherche qui porte sur une relation entre deux parties, mais dont l'unité d'analyse est limitée au prestataire. Déjà Murphy et Poist (2000) et Lambert, Emmelhainz et Gardner (1999) avaient suggéré que le couple client-fournisseur serait l'unité d'analyse appropriée pour ce type d'investigation. Cependant, des barrières importantes existent par rapport à la recherche sur les relations bilatérales, surtout lors d'une analyse portant sur les éléments relationnels d'une alliance en cours. C'est une des raisons pour lesquelles la prise en compte de la perspective du client a caractérisé la plupart des contributions sur les alliances logistiques. Dans cette étape exploratoire de recherche, nous pensons que la perspective du fournisseur pourrait offrir des enseignements utiles pour comparer les perceptions des clients afin d'élaborer une théorie des relations client-fournisseur plus complète. Ce type de recherche pourrait aussi encourager la réalisation de recherches focalisées dès le début sur les deux parties. Ensuite, l'unité d'observation pourrait atteindre le niveau le plus riche, comprenant tous les acteurs impliqués dans une chaîne donnée. L'approche réseaux nécessite donc des démarches d'investigation qui prennent en compte plusieurs acteurs à la fois, liés entre eux par un objectif commun ou par des liens contractuels.

Les techniques de classification automatique, mobilisées dans cette étude, sont utilisées surtout pour des analyses exploratoires, ce qui est cohérent avec l'objectif de définition de nouveaux concepts dans un domaine donné. Cependant, les résultats sont basés sur les attitudes, les perceptions, et les opinions d'un nombre limité d'interviewés, et ces résultats pourraient être biaisés par le rôle de l'enquêteur. Les réponses ouvertes portant sur la définition de certains concepts (client clef, confiance, niveau d'intégration, etc.), en tant que données qualitatives, apportent une compréhension articulée des

phénomènes de la part des interviewés. Il s'agit donc d'un résultat inductif, qui ne peut pas être généralisé et étendu à la population entière. Des recherches empiriques ultérieures sont nécessaires afin de corroborer ces premières considérations.

La relation entre type de relation et intensité devrait être mieux appréhendée. Quels niveaux d'intensité existent pour chaque type de relation, et plus précisément pour l'alliance logistique ? Y a-t-il une intensité optimale par rapport à certaines situations ? Le concept d'intensité mérite ainsi d'être approfondi. En plus, les antécédents et les conséquences de l'intensité doivent être déterminés. Il s'agit, d'une part, de comprendre dans quel contexte et pour quelles raisons un type d'alliance s'impose sur les autres et, d'autre part, d'envisager les effets, en termes organisationnels et économiques, pour chacune des parties impliquées dans l'alliance.

En conclusion, on retiendra que, comme dans toute relation personnelle, dans une alliance logistique aussi les individus et les situations donnant lieu à la création de la relation, changent. Le concept d'intensité (ou ampleur) de l'alliance a été employé afin de compléter la compréhension des relations interorganisationnelles, au-delà des types de relations largement étudiées dans la littérature. Du fait de l'absence d'une relation idéale pour toutes les situations, les entreprises gèrent un portefeuille de relations différentes. Il est important de comprendre ces différences, afin d'utiliser la relation la plus appropriée à chaque situation. Il s'agit ensuite de repérer, comprendre et maîtriser les facteurs qui modèlent la relation et qui en déterminent le succès ou l'échec.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Conclusion

Objectifs et démarche de la thèse

L'objectif de cette thèse est la compréhension du rôle des PSL dans le processus d'intégration logistique en Europe. Cette question nécessite un abord à deux niveaux et à deux échelles géographiques différents.

Le premier niveau est donné par le « secteur » (de la logistique et des transports), en tant que portion du système économique dans laquelle sont regroupées des firmes similaires qui produisent des services similaires pour le marché (en excluant donc le compte propre) et qui sont entre elles interdépendantes (Barbarito, 1999). Le deuxième niveau est donné par la « *supply chain* » (des clients), en tant que réseau d'organisations impliquées, en amont et en aval, dans les processus et les activités qui créent de la valeur sous forme de produits et de services aux yeux du consommateur final (Christopher, 1992).

L'utilisation de ces deux concepts se fonde sur l'hypothèse que la compréhension du rôle des PSL passe par l'analyse des relations entre le système productif et l'organisation de la logistique et des transports. Cette vision « interactive » des modèles logistiques est aujourd'hui largement répandue et elle s'appuie souvent sur une analyse des systèmes productifs effectuée à travers le concept de « *supply chain* » (SULOGTRA, Commission Européenne 2002). Par le croisement de ces deux concepts, nous parvenons à une grille de lecture du rôle des PSL dans l'intégration logistique en cours, qui se spécifie, d'une part, par l'offre et le comportement stratégique des PSL et, d'autre part, par les contraintes et les attentes logistiques des chaînes.

Pour comprendre l'offre et le comportement stratégique des PSL nous avons étudié les dynamiques sectorielles à deux échelles géographiques : l'échelle européenne (avec les tendances principales) et l'échelle nationale (avec ses spécificités). A l'échelle européenne et en se référant aux 20 premiers PSL européens, nous avons analysé les comportements communs des grands prestataires qui animent le mouvement de restructuration du secteur, afin d'évaluer l'impact de cette restructuration sur l'identité

des différents métiers, sur l'émergence de nouveaux acteurs et sur la redéfinition des modes de production de la prestation logistique.

Cependant, notre hypothèse est que le rôle des PSL dans l'intégration géographique et sectorielle des chaînes se décline sous des formes diverses, liées à l'origine technique et géographique des firmes, au contexte géopolitique dans lequel elles évoluent et**,** bien sûr, au modèle productif dominant dans le contexte économique. Ainsi, l'analyse du contexte italien nous a permis de préciser comment certaines spécificités nationales ont un impact sur le comportement des PSL et comment elles définissent le rôle d'intégrateur d'un PSL.

L'analyse des liens entre les systèmes productifs et l'organisation logistique et de transport, c'est-à-dire du rôle des PSL dans l'intégration des chaînes, se fonde aussi sur la compréhension des modes de coordination client - prestataire logistique. Nous avons donc étudié l'alliance logistique client prestataire, pour mieux détailler les éléments caractéristiques d'une telle forme organisationnelle hybride.

Nous partons de l'hypothèse que la recherche en gestion nécessite la mobilisation d'approches multiples qui, quoique interdépendantes, peuvent néanmoins se recouper. En particulier, notre analyse de l'alliance logistique se positionne parmi les travaux qui essayent de renforcer les fondements théoriques du SCM, en ayant recours à plusieurs théories interorganisationnelles, telles que la *Théorie des Coûts de Transaction* (TCT), le *Marketing Relationnel* et *l'Approche Réseaux* de l'*Industrial Marketing Purchasing Group*. Chaque approche permet d'expliquer des phénomènes différents qui, ensemble, forment l'alliance logistique. Cette dernière requiert un certain nombre de choix stratégiques : il s'agit au préalable de décider s'il convient de la mettre en place (théorie des coûts de transaction). Il faut ensuite sélectionner le fournisseur et établir une hiérarchie entre cette alliance et les autres relations gérées par la firme (marketing relationnel). Finalement, il faut organiser la gestion au quotidien de l'alliance logistique et son évolution dans le temps (approche réseaux).

Plus précisément, si la *TCT* nous a permis de valider et de justifier l'existence des alliances logistiques, en offrant un ensemble d'outils pour l'analyse des modes de coordination, en revanche elle ne permet pas d'éclaircir les modes de développement et de fonctionnement de ces formes organisationnelles. Les trois niveaux du développement des relations « business to business » (stratégique, tactique et opérationnel) montrent

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

l'incapacité de la *TCT* à expliquer les formes relationnelles complexes. Si le choix du mode de gouvernance pour chaque transaction est validé au niveau stratégique, toute réflexion concernant l'implication du « *middle-management* » et des opérationnels ne peut pas être liée à la transaction en tant qu'unité d'observation, dans la mesure où la gestion des affaires quotidiennes et du terrain est influencée par des facteurs différents, relationnels et dynamiques.

C'est alors le *Marketing Relationnel* qui place l'analyse de la transaction dans le contexte de la relation. La satisfaction des parties au delà des aspects purement transactionnels est prise en compte. Cet aspect permet de hiérarchiser les nombreuses relations entretenues avec les fournisseurs et/ou les clients d'une entreprise. Le *Marketing Relationnel* présente néanmoins la même limite que la *TCT* : l'absence de considération de la nature encastrée des relations individuelles.

L'Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) étudie, par contre, le réseau (deux organisations ou plus, impliquées dans des relations à long terme) comme un système de positions (structure) occupées par les acteurs, et de liens (stratégie) entre ces positions. Ces liens suivent deux types d'interaction : le processus d'échange (information, produits, services et processus sociaux) et celui d'adaptation (confiance, dépendance). Même si un point clef de cette approche reste la compréhension du pouvoir de chaque maillon de la chaîne, en termes de position dans le réseau (le rapport de force dans la supply chain), le rôle des processus d'échange et d'adaptation relationnels s'avère un élément déterminant pour la réussite d'une relation client-fournisseur évoluée.

La construction de la thèse autour de disciplines, d'approches et d'échelles d'analyses différentes a constitué le défi principal de notre travail.

En ce qui concerne les champs disciplinaires, les cadres et les outils théoriques mobilisés appartiennent à l'économie industrielle et à la gestion d'entreprise. D'une part, l'économie industrielle nous a permis de conduire notre démarche exploratoire de la dynamique sectorielle, concernant les vingt premiers PSL européens. L'examen des résultats des comportements stratégiques de ces PSL, extrêmement variés et se recoupant entre eux, a conforté le choix de conduire l'analyse sectorielle à travers l'outil des

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

groupes stratégiques d'entreprises[131], c'est-à-dire des entreprises caractérisées par des comportements communs en termes de dimension, de mode d'exercice de la propriété ou du contrôle, de structures de gestion et d'organisation, de stratégies et d'outils pour le contrôle du marché (Porter, 1985). Cependant, la mise en œuvre des outils théoriques de l'économie industrielle ne permet pas de conduire l'analyse des formes relationnelles avancées entre client et prestataire logistique. La mobilisation de plusieurs théories interorganisationnelles a été ainsi nécessaire afin de répondre à des questions propres à la gestion d'entreprise. Nous avons pu alors mieux préciser l'évolution des éléments caractérisant les alliances logistiques. En ce sens, cette recherche s'inscrit dans le courant d'études qui appliquent les théories de la firme au *Supply Chain Management* (Möller, 1994, Hölldorsson, *et alii* 2003). Si la plupart de ces contributions ont privilégié soit la validation théorique d'une approche**,** soit l'application d'une théorie à un cas pratique, nous avons essayé de rendre compte à la fois des implications théoriques engendrées par le choix de notre approche et des évidences du terrain, par le biais de l'enquête sur les différents niveaux de l'alliance logistique client-prestataire.

Cette caractéristique de notre contribution renvoie au choix entre une démarche purement théorique et une investigation empirique. Le projet intellectuel initial a requis la mobilisation**,** et parfois la remise en cause**,** de plusieurs cadres théoriques mariés à un travail empirique important. En particulier, au-delà de l'étude sur les alliances logistiques, cet aller-retour entre le cadre théorique et la vérification empirique des hypothèses qualitatives a constitué le point de force de l'analyse des groupes stratégiques dans le contexte italien. En outre, l'hypothèse théorique du développement du modèle économique des PSL *non asset based* a été vérifiée par l'utilisation d'indicateurs financiers. Cette méthode a permis de corroborer la riche littérature existante sur le sujet (cf. Burns, 1999 ; Chow & Gritta, 2000), mais également de surmonter les interprétations

[131] Une variabilité extrême des métiers et des profils d'entreprises, ainsi que l'élargissement des domaines couverts par la logistique, conditionnent les entrées pertinentes des analyses sectorielles. Ces dernières sont en effet menées à travers l'étude de cas de firmes « représentatives » du secteur entier ou de segments distincts, distingués selon la traditionnelle répartition modale du transport. Cependant, ces analyses ne permettent pas de saisir l'articulation de l'ensemble des firmes agissant dans le même contexte compétitif, ni de prévoir leurs perspectives d'évolution. C'est pourquoi la catégorie des groupes stratégiques offre une solution au débat entre une vision typiquement sectorielle et agrégée et une approche centrée sur la firme en tant qu'entité individuelle.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

du phénomène portant sur les perceptions des interviewés, par des explications fondées sur les données tirées des comptes des entreprises.

Enfin, l'analyse des facteurs d'influence du marché de la prestation logistique a validé l'hypothèse selon laquelle il est nécessaire d'aborder l'étude des dynamiques sectorielles à plusieurs échelles géographiques. Cette hypothèse est partagée par la littérature récente (Stone, 2001). L'étude des comportements stratégiques des PSL au niveau européen a été alors complétée et enrichie par l'analyse des PSL dans le contexte italien. Cette dernière analyse, développée autour de la question du rôle des PSL dans l'intégration des chaînes, confère à notre exploration sectorielle une plus-value qui a trait à la problématique du SCM et plus précisément aux relations entre les acteurs d'une « supply chain ».

Résultats relatifs à l'évolution du secteur des PSL

Du point de vue des dynamiques sectorielles à l'échelle européenne, nous avons identifié une tendance à la création d'une offre globale, en termes de services et de marché, qui anime le mouvement de restructuration du secteur.

Plus précisément, entre 1999 et 2003, les principaux PSL européens ont utilisé les Fusions & Acquisitions (*F&A*) pour atteindre la taille organisationnelle nécessaire pour être compétitifs. Nous avons recensé 125 opérations de fusion et d'acquisition concernant les vingt PSL européens de notre échantillon. Puisque ces opérations ont concerné principalement des prestataires du même métier, il est clair que les PSL poursuivent une stratégie d'intégration horizontale. Pendant les interviews effectuées avec les PSL, il est ressorti que ces opérations visent avant tout à renforcer la capacité de répondre aux attentes des clients, via un élargissement de la gamme des prestations offertes.

La diversification des métiers vers la prestation logistique constitue le deuxième mobile des F&A. Cette attitude est poursuivie par tous les opérateurs présents dans le secteur (transporteurs routiers, commissionnaires, « *expressistes* », etc.). Ainsi, des acteurs différents coexistent, y compris les nouveaux entrants provenant d'autres marchés, tels que les Postes, les consultants en Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (*NTIC*), les compagnies ferroviaires, etc., qui cherchent un positionnement rentable dans le marché de la prestation logistique et du transport.

Enfin, le développement d'alliances logistiques verticales et horizontales constitue le troisième comportement commun aux PSL observés. En particulier, les alliances avec les

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

clients ont été l'un des moyens d'internationalisation préférés par les PSL britanniques. Les alliances entre prestataires se développent comme alternative stratégique à la croissance organique.

Ces orientations stratégiques et les principales tendances repérées ont permis d'identifier les caractères probables de l'évolution à venir des PSL en Europe. Le scénario du développement du secteur le plus fort envisage la poursuite de la concentration et la domination de grands groupes multi-spécialistes. Il s'agit de groupes où des logiques différentes de production peuvent cohabiter : de l'exploitation de parc ou de ligne, à l'exploitation de réseaux, à l'intermédiation (commission de transport), à la production du service logistique, etc. Cependant, ces groupes multi-spécialistes ne se dédieront pas nécessairement à bâtir une offre globale, comprenant tous les métiers, du transport de lot à la messagerie **et** à la logistique industrielle. Exception faite pour la Deutsche Post (et à une moindre échelle Géodis, UPS et ABX), qui propose une offre complète, les groupes présents sur le marché européen semblent choisir une focalisation sélective sur deux ou trois métiers.

D'ailleurs, les groupes ne travaillent pas seuls et sous-traitent l'exécution d'une part substantielle de l'activité dont ils ont la maîtrise à d'autres entreprises, souvent de moindre taille. Ainsi s'accentue la « bipolarisation » entre, d'une part, les entreprises assurant la production physique du transport et, d'autre part, les opérateurs qui, se dégageant du transport, développent leurs prestations logistiques. En ce dernier cas, les opérateurs se concentrent même sur les activités de conception, contrôle et commercialisation, en tant que commissionnaires ou que logisticiens « sans capital » (4PL). Le rôle d'intégrateur des 4PL se fonde alors sur leur capacité à concevoir des solutions logistiques et à assurer l'exécution de la prestation par le contrôle d'un réseau d'acteurs concentrés sur les opérations physiques, notamment le transport. Nous avons testé le développement de la figure des 4PL, en vérifiant si leur « business model » se fonde sur une baisse des actifs immobilisés et sur une profitabilité accrue de l'activité. Une analyse portant sur douze groupes européens confirme cette hypothèse.

Les restructurations des entreprises de transport et de logistique rapprochent les métiers jusqu'alors séparés (transport et poste, transport et logistique) et remettent en cause les frontières nationales et la configuration des réseaux. Cependant, s'il est d'ampleur internationale, ce mouvement ne se manifeste pas de la même façon dans chaque pays, selon les spécificités du marché, la force et la stratégie des opérateurs

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

nationaux et, bien sûr, le modèle productif dominant. De plus, il est fondamental de comprendre les différents effets de l'européanisation des dossiers logistiques. C'est pourquoi à côté d'une analyse des plus grands PSL en Europe, nous avons développé une étude sur les PSL en Italie.

Nous avons mené une enquête originale sur le comportement stratégique des acteurs. Trente sept PSL ont été étudiés ; ils composent un échantillon stratifié par classe de chiffre d'affaires et par origine des entreprises (italiennes ou étrangères). Les résultats obtenus confirment en partie les tendances identifiées à l'échelle européenne. En particulier, nous avons constaté l'existence d'une forte variabilité à l'intérieur du secteur, en termes de métiers et de profils des entreprises. Comme partout en Europe, la présence concomitante des PSL sur des segments de marché différents implique la coexistence d'une attitude de coopération dans l'offre de certains services (qui demandent la participation conjointe de plusieurs prestataires pour leur production) et d'une concurrence explicite sur d'autres segments (les segments constituant le cœur de leur métier).

L'importance du « service au client » par rapport au « prix » comme facteur clef de succès des PSL, justifiée par la montée en puissance des prestations logistiques complexes, a permis aussi de conforter les postulats de l'approche SCM qui portent sur l'importance de l'optimisation de la chaîne entière et sur les conséquences négatives des optimisations locales fondées sur la maximisation des prix appliqués par chaque acteur de la chaîne.

A côté des tendances communes à l'ensemble de l'Europe et à l'Italie, certaines spécificités de ce cas national se dégagent. En ce qui concerne l'offre des PSL, on constate une forte orientation vers les services de transport et les services annexes au transport. Certes, ce résultat est en partie lié au fait que, contrairement aux 20 premiers PSL européens, l'échantillon italien est stratifié et comprend des PME entièrement focalisées sur le transport routier de marchandises. Cependant, au-delà de la composition de l'échantillon, il s'agit d'un constat important qui met en exergue la plus forte intégration verticale (intégration organisationnelle) des PSL dans le contexte national étudié : les entreprises qui conçoivent les solutions logistiques et de transport se chargent

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

souvent elles mêmes des aspects opérationnels[132]. Une explication possible de cette orientation est donnée par la fragmentation du modèle productif italien. Cette structure contribue à l'existence de PME de transport et logistique qui se proposent comme interface unique de la PME industrielle, sans pour autant proposer une prestation globale intégrée, nécessitant l'implication d'autres PSL.

Résultats relatifs aux hypothèses d'évolution des alliances logistiques

Dans notre analyse de l'alliance logistique, nous avons avant tout confirmé l'hypothèse de la nécessité de mobiliser plusieurs approches complémentaires. En particulier, nous avons montré la complémentarité de trois approches (*Théorie des coûts de transaction, Marketing relationnel, Approche réseaux*) pour la compréhension des dynamiques de ces formes organisationnelles.

Après la démonstration théorique de la nécessité de mobiliser plusieurs approches pour la compréhension du phénomène des alliances logistiques, nous avons testé expérimentalement deux hypothèses. La première hypothèse (Lambert *et alii* 1996) concerne l'existence de trois niveaux différents d'alliances logistiques, en termes d'horizon temporel, de niveau de coopération et d'engagement entre les parties. Les types d'alliances identifiées varient d'une forme d'alliance guidée par le marché et assez conflictuelle (Type I) à des formes d'alliances avec un horizon plus long (Type II et Type III) fondées sur un niveau d'engagement, de communication entre les parties et de confiance plus important. La deuxième hypothèse, subordonnée à la première, porte sur le rôle croissant de l'échange relationnel entre les parties, de l'élément *soft* d'une relation par rapport à l'élément *hard*, en passant de l'alliance de type I à celle de type III.

Les résultats de notre enquête sur trente sept alliances logistiques verticales semblent valider notre première hypothèse. Les éléments fondateurs des relations client fournisseur qui s'étalent clairement sur les trois niveaux sont la « confiance », la « communication et l'échange d'informations », la « coopération », « l'engagement et les investissements ». Nous avons ainsi validé le concept « d'ampleur » d'une alliance qui se réfère à la force et

[132] On pourrait avancer l'hypothèse que dans les contextes les plus évolués on assiste à une hiérarchisation majeure des acteurs en concepteurs et en exécuteurs (Etats-Unis). En revanche, dans les contextes les moins avancés en termes d'attentes logistiques, la production de la prestation est effectuée par des prestataires qui gèrent l'ensembles des opérations élémentaires (de la conception à l'exécution).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

à l'intensité de chacun des liens établis entre un client et un fournisseur. Ce concept complète celui du « type » de relation et permet d'améliorer l'application et le développement de théories appropriées à la compréhension et à l'explication des relations interorganisationnelles.

La deuxième hypothèse porte sur l'importance de l'échange relationnel : il faut préciser, d'une part, que les trente sept alliances logistiques étudiées sont perçues par les PSL comme des alliances qui réussissent et, d'autre part, que les informations recueillies proviennent d'une enquête étudiant exclusivement les PSL. Nous reconnaissons que le couple client-fournisseur serait l'unité d'analyse désirable pour ce type d'investigation. Cependant, des barrières importantes existent par rapport à la recherche sur les relations bilatérales. C'est une des raisons pour lesquelles la prise en compte de la perspective du client a caractérisé la plupart des contributions sur les alliances logistiques. Dans cette recherche, de type exploratoire, nous pensons que la perspective du fournisseur pourrait apporter des enseignements utiles à comparer avec les perceptions des clients afin d'élaborer une théorie plus complète des relations « réussies » entre client et fournisseur.

Dans ce contexte, nous avons pu vérifier que les éléments *soft* de la relation (la communication et l'échange d'informations, l'importance du personnel dédié, le partage des informations internes à l'entreprise, etc.) acquièrent effectivement un poids plus élevé par rapport aux éléments *hard* (l'importance des investissements dédiés, la responsabilité des moyens physiques, l'intégration des systèmes d'information, etc.) lorsque l'on passe d'une alliance à court terme et assez conflictuelle (Alliance du type I) à une alliance ayant un horizon plus long (Type II et Type III) et un niveau d'engagement plus important.

Ces résultats confirment le rôle central de la confiance, cette dernière se référant à deux objets différents : d'un coté, le partenaire, avec ses intentions et ses caractéristiques personnelles et comportementales et, de l'autre coté, la prestation elle-même. Il s'agit donc de la confiance en des intentions et de celle en un résultat attendu. Ces deux origines de la confiance ne représentent pas des modalités substituables car la confiance rencontrée en pratique se présente comme une imbrication des deux. Nous avons néanmoins constaté que la confiance en des intentions (inspirée du caractère) s'impose comme le mécanisme de gouvernance régissant les alliances du type III. Ce mécanisme se fonde sur des normes sociales et des relations personnelles.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Nous sommes alors parvenue à trois conclusions essentielles. La dimension temporelle et les différents niveaux de développement d'une alliance (stratégique, tactique et opérationnelle) donnent vie à deux concepts de confiance complémentaires : si la confiance comme forme de calcul économique peut expliquer la mise en place d'une relation, elle coexiste avec la confiance liée à l'insertion dans des réseaux de relations interpersonnelles. De ce fait, dans le développement d'une relation à moyen long terme, la confiance contractuelle est instable car elle se heurte directement au problème des garanties des intentions individuelles, alors que la confiance qui se fonde sur des normes sociales (confiance tacite) est créatrice d'irréversibilités fortes. D'où notre troisième conclusion : la seule évaluation rationnelle des individus ne peut pas instaurer la confiance qui s'appuie sur des croyances collectives, des pratiques et des valeurs communes. La viabilité des formes de confiance dépend alors de la capacité des institutions et des organisations à comprendre et à préserver les intentions mutuelles, les règles communes et les valeurs partagées par les individus des entreprises associées.

Interprétation globale des résultats

Cette recherche peut être considérée comme un cadre analytique fondé sur les principes du SCM et permettant de comprendre le positionnement des fournisseurs de services logistiques et de transport sur le marché, par rapport à l'environnement économique et aux méthodes de gestion courants. Le comportement stratégique des PSL, les implications pour ces derniers du développement du SCM et les caractéristiques des alliances logistiques sont les éléments à travers lesquels nous avons pu préciser le rôle des PSL dans le processus d'intégration des chaînes aux niveaux géographique, sectoriel et informationnel.

Partant de cette démarche, le découpage du secteur en groupes stratégiques d'entreprises permet d'avancer une réponse à la question du rôle des PSL dans le processus d'intégration des chaînes. Nous avons identifié quatre groupes de PSL caractérisés par une propension plus ou moins marquée à jouer le rôle de catalyseur de l'intégration des chaînes, aux différents niveaux.

Le groupe des « Intégrateurs de chaîne» présente la plus forte intégration avec les clients. La spécialisation sectorielle, la forte intégration des Systèmes d'Information, et encore le fait d'avoir comme clients une majorité de grandes entreprises, font de ces

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

prestataires les acteurs clefs de la mise en œuvre de l'approche SCM. Leur participation à cette démarche atteint un niveau avancé qui est confirmé par la forte intégration avec les sous-traitants de services logistiques et de transport en vue d'une optimisation globale de la chaîne. Cette organisation atteste de l'émergence d'un nouveau modèle de production du service logistique et de transport global, en termes de formes organisationnelles alternatives à la firme verticalement intégrée. Les « alliances logistiques horizontales » et la mise en place de « réseaux de PSL » peuvent alors être appréhendées comme le résultat des contraintes logistiques des chaînes. L'évolution des modèles logistiques de la chaîne automobile permet d'expliquer l'apparition du rôle des « intégrateurs de chaîne » à travers la maîtrise de l'information et la coordination des métiers mobilisés : un prestataire s'immisce entre le constructeur, les logisticiens opérationnels et le marché pour fournir les solutions et l'ingénierie du système global. Il poursuit à la fois une forte intégration sectorielle, géographique et informationnelle.

Pour leur part, les « Accompagnateurs » représentent un niveau d'évolution du rôle de catalyseur de la démarche SCM juste inférieur à celui des Intégrateurs. C'est l'intégration sectorielle, avec une présence marquée sur les services de distribution physique, qui caractérise le plus ce groupe de PSL. Il s'agit de chaînes avec un poids économique et des volumes de marchandises considérables. Le cycle de vie de ces chaînes justifie le sur-mesure, fondé sur des investissements en moyens physiques spécifiques et importants. Dans la Grande Distribution, par exemple, le rôle du PSL entre le producteur et le distributeur dans la gestion de la distribution physique, se fonde sur la possibilité de massifier les flux, soit par rapport à un seul distributeur et à plusieurs de ses fournisseurs (prestation logistique dédiée), soit par rapport à plusieurs distributeurs (prestation logistique partagée).

Ensuite, les « Médiateurs » ne visent pas le rôle de gestionnaire de la chaîne entière. Leur tendance à fonder l'offre sur un réseau étendu de PSL est confirmée par la forte intégration informationnelle (intégration des systèmes d'information) avec ce type d'acteurs. Le rôle des « médiateurs » se développe sous l'effet de la demande croissante de la part des clients de logiciels intégrés pour la gestion de leurs chaînes. Ces nouveaux services, centrés sur les informations et leur traitement pour l'intégration de la chaîne des clients, ont permis aux PSL de prendre conscience de l'existence d'un nouveau rôle et d'une nouvelle fonction à assurer : l'intégration de la chaîne à travers la maîtrise de l'information. On retrouve parmi ces PSL les grands commissionnaires de transport qui

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

orientent leur activité vers un rôle d'intermédiation, en ayant recours à la sous-traitance du transport. Ce prestataire poursuit l'optimisation dans le temps et dans l'espace de sa propre chaîne qui croise la chaîne du client (souvent un autre PSL). La nature territoriale de la prestation de transport reste donc essentielle ; à l'optimisation de la *supply chain*, répond la logique de l'optimisation de la chaîne de transport. Ce type de prestataire représente un métier complexe qui s'articule avec les autres, tout en gardant sa spécificité.

Enfin, dans le cas des « Transactionnels », le rôle de catalyseur de la démarche SCM n'est pas à l'ordre du jour. Il s'agit souvent de PSL dont l'offre se caractérise par une forte capacité d'intégration géographique (les transitaires appartenant à ce groupe sont nombreux) ou par une intégration informationnelle avec leurs sous-traitants ou leurs donneurs d'ordres (il s'agit souvent d'autres PSL). Cependant, l'orientation vers l'intégration sectorielle est absente.

Une remarque conclusive pourrait porter sur l'éventualité d'un modèle dominant parmi ceux que nous avons identifiés. La complexité de l'environnement des comportements des entreprises en la matière nous invite à penser que ces rôles différents continueront de coexister. Du reste, aucun élément n'indique que l'un de ces rôles pourrait se substituer à l'autre. Notre recours à ces « simplifications » visait davantage à saisir les spécificités dans les compétences des entreprises existantes qu'à proposer un modèle dominant. Rappelons aussi que les différences entre les prestataires ne s'identifient ni à des frontières sectorielles clairement identifiables, ni à des oppositions de métiers. En réalité, il est apparu que c'est en se fondant sur leurs expériences et sur leurs compétences que les entreprises adoptent des comportements particuliers vers le rôle d'intégrateurs ou vers le rôle d'opérationnels.

Les différents rôles repérés montrent que la production de la prestation logistique a atteint un niveau de complexité trop élevé pour que l'on puisse la matérialiser dans un seul métier. Ainsi, le métier du PSL se différencie et se spécialise, suivant la *supply chain*, le sous-système logistique et le type de contribution dans la production de la prestation logistique globale. En particulier, ce sont les métiers de conception de solutions, de pilotage des flux et de gestion de la *supply chain* qui tendent à s'autonomiser, et à émerger pour se distinguer des activités de production et du transport.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

En conclusion, ce sont ces métiers de pilotage des flux qui s'imposent comme les catalyseurs de l'intégration logistique des chaînes puisqu'ils partagent la maîtrise des chaînes avec leurs clients. Cette maîtrise, qui se matérialise par un contrôle du processus logistique du client, par une gestion intégrée de sa chaîne ou d'une partie de celle-ci et par la participation à la planification logistique du client, se trouve là où la part de la valeur ajoutée est majeure et là où une connaissance stratégique dérivant d'une innovation ou d'une position dominante dans le marché consolide un « gap » par rapport aux autres acteurs de la chaîne. Comme la maîtrise s'explicite désormais par le contrôle des flux d'information, les PSL qui possèdent des compétences spécifiques dans le contrôle des flux informationnels s'imposent comme interlocuteurs privilégiés du client et comme acteurs clefs de l'intégration des chaînes.

Apports de la démarche retenue et développements possibles

Au terme de ces analyses, il apparaît que l'approche multidisciplinaire retenue, le choix de privilégier à la fois une démarche théorique et une application sur le terrain, ainsi que l'articulation de l'observation à plusieurs échelles géographiques, font de ce travail une introduction pour d'autres analyses possibles des interactions entre les systèmes productifs et l'organisation logistique.

Cependant, plusieurs pistes de réflexion qui ont été ouvertes n'ont pas toujours été suffisamment développées. Nous avons validé la pertinence de l'analyse sectorielle au niveau national afin de repérer les spécificités qui échappent aux tendances générales européennes. Il serait intéressant d'élargir cette analyse à d'autres pays, caractérisés par des conditions économiques, structurelles et compétitives différentes de l'Italie. La comparaison internationale pourrait alors enrichir le cadre des facteurs discriminants entre les différents modèles de développement du secteur.

Nous avons ensuite montré, par l'analyse des comptes de douze groupes européens, que le *business model* des 4PL se fonde sur une baisse des actifs immobilisés et sur une profitabilité accrue de l'activité. Une question complémentaire, non traitée, porte sur l'analyse du *business model* des PSL autres que ces 4PL, ceux qui se chargent de l'exécution opérationnelle de la prestation logistique et notamment du transport. Par la suite, il faudrait aussi éclairer la relation existant entre l'intégration « organisationnelle »

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

et l'intégration « financière » du secteur selon les différentes configurations adoptées par les PSL dans la production de la prestation.

En effet, nous avons vu que les métiers qui participent à la production de la prestation logistique s'organisent en chaîne suivant des logiques d'optimisation différentes, parfois contradictoires. La chaîne de PSL, avec des liens horizontaux et verticaux plus ou moins développés parmi les acteurs, apparaît comme la forme organisationnelle la plus appropriée pour une étude intégrée du système de production et de l'organisation logistique. Si les dynamiques des supply chain qui déterminent certaines caractéristiques de la prestation logistique ont été précisées et le comportement des PSL « *leaders* » face à ces caractéristiques analysées, une lecture intégrée du système reste néanmoins à développer. A cette fin, une étape intermédiaire, portant sur les modes de production de la chaîne des activités élémentaires participant à la prestation globale, devra être franchie. Il sera alors possible de développer une approche systémique unique qui prenne en compte la *supply chain*, la chaîne des PSL et la chaîne des prestations.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Références bibliographiques

Abell, D.F. (1980) *Defining the business: the starting point of strategic planning.* New Jersey, Prentice Hall, p. 257

Albo Autotrasportatori (2001) *Indagine sul settore del trasporto merci su strada in Italia-2000.* Milano

Andersson, D. (1997) *Third Party Logistics. Outsourcing Logistics in Partnerships*. Linkøping Studies in Management and Economics, Dissertations No. 34. Department of Management and Economics, Linkoeping University, Sweden

Andersson, D. & Norrman, A. (2002) Procurement of logistics services – a minutes work or a multi-year project? *European Journal of Purchasing and Supply Management,* Vol.8, pp. 3-14

Anderson, J.C. & Narus, J. (1991) Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, Vol. 33 (3), pp. 95–113

Andrews, P.W.S. (1952) Industrial economics as a specialist subject. *Journal of Industrial Economics*

Andrews, P.W.S. (1964) *On competition in economic theory.* London, Macmillan

Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategies.* New York, McGraw-Hill, Harmondsworth, Revised ed., Penguin

Ansoff, I. (1968) *Business Strategy.* Penguin Ed.

Arcis, L. (1999) L'impact des ERP sur la chaîne logistique. *Logistique et Management.* Vol. 7 (1) 1999, pp. 9-24

Arena, R., Benzoni, L., De Bandt, J., Romani P.M. (1988) *Traité d'économie industrielle.* Ed. Economica, Paris, p. 1001

Argyres, N.S. & Liebeskind, J.P. (1999) Contractual Commitments, Bargaining Power and Governance Inseparability: Incorporating History into Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review,* Vol. 24 (1), pp. 49-63

Artous, A., Salini, P. (2001) Top 100 des prestataires logistiques. *Logistique Magazine,* décembre, Groupe Liaison

Assologistica et Politecnico di Milano (2002) *Analisi strutturale ed economica delle aziende di Assologistica.* Milano

AT-Kearney Management (1992) *Qualité et productivité logistique en Europe.* Paris

AT-Kearney Management (1993) *Logistics Excellence in Europe*. Study report on behalf of the European Logistics Association

AT-Kearney Management (1998) *Insight to Impact*. Research Report, Brussels, Belgium

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Automotive News Europe (2003) *Ford reorganises its logistics in Europe.* Ed. Crain Communications, December, n° 15

Bagchi, P.K. & Virum, H. (1998) Logistical Alliances: trends and prospects in integrated Europe. *Journal of Business Logistics,* 19 (1) 191-213

Baglin, G., Bruel, O., Garreau, A., Greif, M. & Van Delft, C. (2001) *Management Industriel et Logistique,* Paris, Ed. Economica, p. 793

Bain, J.S. (1968) *Industrial Organisation.* New York, John Wiley & Sons Ed.

Barbarito, L. (1992) Dal settore produttivo all'arena competitiva. *Economia e politica industriale*, n°74/76, Milano

Barbarito, L. *(*1999) *L'analisi di settore, Metodologia e applicazioni.* Milano. Franco Angeli, p.355

Barnes, J.G. (2001) *Secrets of Customer Relationship Management: It's all about how you make them feel*. New York, NY: McGraw Hill

Bartoli, P. et Boulet, D. (1989) *Dynamique et régulation de la sphère agro-alimentaire. L'exemple viticole*. Thèse d'état, Université de Montpellier I

Bask, A.H. (2001) Relationships among TPL providers and members of supply chains – a strategic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing,* Vol. 10, N° 6, pp. 470-486

Battais, L. (2003) La FNTR veut d'une Europe dont les règles s'appliquent aussi en France. *Transports Actualités,* n°783 du 14 au 27 novembre

Becattini, G. (1979) Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale. *Rivista di Economia e Politica Industriale,* Vol. 1

Beinhocker, E.D. (1997) Strategy at the edge of chaos. *The McKinsey Quaterly*, n°1, pp. 10

Berglund, M.P., van Laarhoven, G., Sharman, G., Wandel, S. (1999) Third-party logistics: Is there a future? *International Journal of logistics Management,* 10 (1), 59-70

Berglund, M (2000) *Strategic Positioning of the Emerging Third-Party Logistics Providers*. Dissertation No 45 (IMIE No 43)

Bienaymé, A. (1998) *Principes de concurrence.* Paris, Ed. Economica

Bologna, S. (2001) Appendice A 07.1 al Capitolo 7. *In:* Ministero dei Trasporti e della Navigazione *(ed) Nuovo piano generale dei trasporti e della logistica,* Roma

Bologna, S. (2001) The new market for Railcargo Operations in Europe: from public monopolies to service oriented logistics providers, *Giornata di studi-Ferrovie dello Stato,* Rome

Boscacci, F. (2004) *Un'industria in formazione tra territorio, ambiente e sistema economico.* Milano, Egea

Bot, B.L., Girardin, P.A. & Goulmy, M.F. (2001) First-class returns form transportation. *The McKinsey Quaterly,* n°3, pp.110-119

Bowersox, D.J., Daugherty, P.J., Droge, C.L., Rogers, D.S. & Wardlow, D.L. (1989) *Leading edge logistics: competitive positioning for the 1990s.* Council of Logistics Management, Oak Brook, IL

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Bowersox, D.J. (1990) The Strategic Benefits of Logistics Alliances. *Harvard Business Review,* Vol. 68, no.4 (July-August), pp. 36-45

Bowersox D.J. & Closs D.J. (1996) *Logistical Management: the integrated supply chain process.* Singapore, McGraw Hill International Editions

Bradach, J.L., & Eccles, R.G. (1989) Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, Vol.15, pp. 97-118

Brewer, A.M. (2001) The concept of value: symbolic artefact or useful tool? *In:* Brewer *et al. (*eds*), Handbook of Logistics and Supply Chain Management*. Elsevier Science, London

Brousseau, E. (1993) *L'Economie des contrats – Technologies de l'information et coordination interentreprises.* Presses Universitaires de France, p.368

Browne, M., John, B., Cohen, S., Allen, J. (1993) *Performance trends in road transport*. University of Westminster, Lloyds Bowmaker Corporate Finance Division, Bournemouth,

Browne, M. & Allen, J. (1994) Logistics strategies for Europe. *In*: Cooper, J. (ed), *Logistics and distribution planning: strategies for management*. 2nd. ed. Kogan Page, London

Browne, M. (1995) *Transport trends in Europe: comparisons and contrasts*. University of Westminster, Transport Studies Group, Lloyds Bowmaker Corporate Finance Division, Bournemouth

Browne, M., Allen, J. (1997) The four stages of retail. *Logistics Europe*, Vol. 5, No. 6, November, pp. 34-40

Bumstead, J. & Cannons, K. (2002) From 4PL to Managed Supply Chain Operations. *Focus,* May 2002, pp. 19-24, www.iolt.org.uk

Burmeisteir, A. (2000) *Familles Logistiques, Propositions pour une typologie des produits transportés pour analyser les évolutions en matière d'organisation des transports et de la logistique.* Rapport de recherche Inrets, dans le cadre du Programme Predit

Burt, D.N. & Doyle, M.F. (1992) *The American keiretsu.* Business One, Irwin, IL

Burt, S.L. & Sparks, L. (2001) The implications of Wal Mart takeover of Asda. *Environment and Planning Review,* n°33, pp. 1436-1487

Byrne A., Aurik, B. & Van der Oord T. (1994) New priorities for logistics services in Europe. *Transportation and Distribution,* February, pp. 12-29

Calzada, C., Jannin, P., Leray, F. & Rageau, F. (1999) La sous-traîtance dans le transport routier de merchandises: une approche par les comptes sociaux. In : *Dossiers thématiques des notes de synthèse du SES. Les entreprises de transport.* Ministère de l'Equipement des Transports et du Logement, Edition 2001, Paris

Camuffo A. & Volpato G. (1999) *Global Sourcing in the Automotive Supply Chain: The Case of Fiat Auto 'Project 178' World Car.* International Motor Vehicle Program, Globalization Research, Cambridge, MA

Carbone (2001) *Perspectives stratégiques et financières des prestataires logistiques en Europe*. Eurostaf-Les Echos, Paris, p. 420

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Carbone, V. (2002) Logistics in Europe: critical issues and operators' strategies. *Actes de la Conférence Européenne sur les Transports,* Cambridge (UK), 9-12 septembre

Carbone, V. & Leggate, H. (2003) European third party logistics providers (3plps): Non asset based model for higher performance? *Actes de la Conférence Européenne sur les Transports*, Strasbourg, 8-10 octobre

Carbone, V. & De Martino, M. (2004) *The integration of port operators in the Automotive Supply Chain: "The Port of Le Havre and Renault".* Rapport de recherche Inrets n.251, Paris, p. 106

Censis (1998) *Convergere sulla logistica. Logistica e trasporti: soggetti e processi per la competitività del Sistema paese.* Fondazione Banca Nazionale delle Comunicazioni

Chamberlin, E. H. (1933) *La teoria della concorrenza monopolistica*. Trad. It. La Nuova Italia, Firenze, 1961

Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure.* Boston, MIT Press

Chandler, A.D. (1977) *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge, Belknap Press

Chopra, S. & Meindl, P. (2001) *Supply Chain Management – strategy, planning and operations.* Prentice Hall, New Jersey, p. 457

Chow, G. (1998) Third Party Logistics Providers in North America: How They View Themselves. *Proceedings of the 8th World Conference on Transportation Research*, July, Antwerp

Chow, G. & Gritta, R. (2002) The North American logistics service industry. *Actes de la Conférence RIRL, IV Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Octobre, Lisbonne.

Christopher, M. (1992) *Logistics and Supply Chain Management – Strategies for reducing costs and improving services.* Pitman Publishing, London, p. 229

Christopher M. (1998) Relationships and alliances: embracing the era of network competition. *In:* Gattorna, J. (ed), *Strategic supply chain management*, Ashgate, Gross Press

Christopher, M., Magrill, L. & Wills, G. (1998) Educational development for marketing logistics. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management,* 28(4), pp. 234-241

Christopher, M. & Ryals, L. (1999) Supply Chain Strategy: Its Impact on Shareholder Value. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 10(1), pp. 1-10

Christopher, M. (1999) Les enjeux d'une Supply Chain globale. *Logistique et Management,* Vol. 7(1), pp. 12-39

Clark, J.M. (1991) Competition as a dynamic process. *In:* Ellram, L.M. (ed) The Industrial Organization Perspective. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management,* Vol. 21(1), pp. 13-22

Claver-Cortès, E., Molina-Azorin, J. F. & Quer-Ramon, D. (2003) Stratégie compétitive et environnement sectoriel. *Revue française de gestion,* Vol. 29(145), juillet-août, pp. 93-111

Clinton, S.R. & Closs, D.J. (1997) Logistics Strategy, does it exist? *Journal of Business Logistics,* Vol.18 (1), pp.19-44

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Cliquet, G. (2001) The megamerger: Carrefour-Promodès. *European Retail Digest*, n°30, pp.32-35

CNT - Conseil National des Transports (2003) *Rapport social 2002 - L'évolution sociale dans les transports terrestres maritimes et aériens en 2001-2002.* Vol.1, p.132

Coase, R.H. (1937) The nature of the firm. *Economica*, n.s. 4, pp. 396-405

Coase, R. H. (1988) The Nature of the Firm: Origin, Meaning, and Influence. *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol.4 (1), pp. 3-59

Colla, E. (2001) *La Grande Distribution Européenne.* Vuibert, Paris, IIème édition

Colla, E. (2003) Tendances de la Grande Distribution en Europe : éléments pour un scénario. *Revue française de Marketing,* n°191, pp. 49-60

Collins R., Becheler K. & Pires S. (1997) Outsourcing in the Automotive Industry: from JIT to modular consortia. *European Management journal*, Vol. 15, (5), pp. 498-508

Commission Européenne (2001) Dégrée d'externalisation de la logistique intégrée en Europe. *In:* Boscacci, F. (2004) *Un'industria in formazione tra territorio, ambiente e sistema economico.* Egea, Milano

Commission européenne (2002) *La politique européenne des transports à l'horizon 2010: l'heure des choix.* UE, Bruxelles

Commission Européenne (2002) *SULOGTRA-Effects on Transport of Trends in Logistics and Supply Chain Management.* Rapport final du projet financé dans le cadre du Programme 'Competitive and Sustainable Growth'

Commission Européenne-en coopération avec Eurostat (2002) *European Union Energy & Transport in Figures.* UE, Bruxelles

Conférence Européenne des Ministres des Transports – CEMT (1997) *Les nouvelles tendances de la logistique en Europe.* Table Ronde n°104, Paris

Confetra (1997) *Il libro bianco dei servizi logistrici e di trasporto merci*. Quaderno n°97/101, Roma

Confetra (2001) *Profilo dell'autotrasporto di cose in Italia.* Quaderno n°87/4, Roma

Cooper, J., Brown, M. & Peters, M. (1991) *European Logistics: markets, management and strategy.* London, Blackwell Business

Cooper, J., Peters M., Lieb, R.C. & Randall, H.L. (1998) The third-party logistics industry in Europe: provider perspectives on the industry's current status and future prospects. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol.1 (1)

Cooper, M.C., Lambert, D.M. & Pagh, J.D. (1998) What should be the transportation provider's role in supply chain management. *Proceedings of the 8th World Conference on Transport Research,* 12-17 July, Antwerpen, Belgium

Copacino W.C. (1998) A growing Tidal Wave of Supply Chain Outsourcing. *Logistics Management Distribution Report,* Vol. 37 (9)

Corò G., Micelli S. (1999) Distretti industriali e imprese transnazionali: modelli alternativi o convergenti? *Sviluppo Locale,* Vol. VI (3), pp.16-40

Cox, A. (1997) *Business Success: A Way of Thinking About Strategy, Critical Supply Chain Assets and Operational Best Practice.* Earlsgate Press, Bath, UK

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Croom, S., Romano, P. & Giannakis, M. (2000) Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, n°6, pp. 67-83

CSST - Centro Studi sui Sistemi di Trasporto (1997) *Prospettive del trasporto merci a medio e lungo termine in Italia*. Rapporto di Ricerca

Data Deliver (2001) *Réussir sa e-logistique.* Ed. Logistique Magazine, Paris, p.160

Datamonitor & DTZ Research (2003) *European Transport and Logistics*

Daydou, J. & Gouvernal, E. (2003) Railfreight liberalisation. New organisations of inland maritime chains. *Actes de la conférence Maritime Policy and Management,* 15 mai 2003, Londres

de Langen, P.W. (1999) Time centrality in transport. *International Journal of Maritime Economics*, Vol. 1(2), October-December, pp. 41-55

Di Meo, E. (1985) *La logistica e gli acquisti*. Milano, Etas Libri

Domanski, T. (2001) *L'internalisation de la distribution en Pologne.* Cahier de Recherche Négocia, n°14

Doney, P.M. & J.P. Cannon (1997) An Examination of the Nature of Trust in the Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 35-51

Doran D. (2001) Rethinking the Supply Chain: An Automotive Perspective. *Proceedings of the 10th International Annual IPSERA Conference*

Dornier, P.P. & Fender, M. (2001) *La logistique globale – enjeux, principes, exemple.* Editions d'Organisation, Paris 2001, p. 463

Dossena, G. (1991) *L'analisi di settore tra economia industriale ed economia manageriale.* Lezioni e Letture, EGEA, Milano, p. 95

Dreyer, H.C. (1997) *Tredjepartslogistikk: Etablering, utvikling og suksessfaktorer i tre alliancer*, Doktor ingeniøravhandling 1997:103, NTNU Trondheim, Norway

Dubreuil, D. (2002) *Transport intermodal portuaire: le cas de Hambourg.* Rapport de recherche Inrets, Paris, p. 103

Duong, P. (1998) Externalisation de la logistique : l'émergence d'un nouveau marché ? *Proceedings of 8th World Conference on Transport Research,* Anvers, 12-13 juillet

Dwyer, F.R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987) Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing,* Vol.51(2), pp.11-27

Dyer, J.H. (1997) Effective Interfirm Collaboration: How firms minimise Transaction Costs and Maximise Transaction Value. *Strategic Management Journal,* Vol.18 (7), pp. 535-556

Dyer, J.H., Cho, D.S. & Chu, W. (1998) Strategic Supplier Segmentation: The Next "Best Practice" in Supply Chain Management. *California Management Review,* Vol. 40(2), pp. 57-77

Eccles, R. (1981) The quasifirm in the construction industry. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. (4), pp.335-357

Ellram, L.M. (1991) The Industrial Organization Perspective. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management,* Vol. 21(1), pp. 13-22

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Ernst & Young (2002) *Vague déferlante de fusions & acquisitions*. Résumé de l'étude disponible sur le net.

EuroCASE (2000) *Freight Logistics and Transport Systems in Europe,* Paris, EuroCASE, p. 208

European Commission (2000) *Protrans: Analysis of third-party logistics market.* Deliverable No. 1, Competitive and Sustainable Growth Programme of the 5th Framework Programme

European Environment Agency (1999) *State of the environment reporting: Institutional and legal arrangements in Europe.* Technical report n°26, Copenhagen

Eurostaf (2001) *La logistique automobile,* Eurostaf-Les Echos, Paris

Eurostaf (2002) *Panorama des transports et de la logistique en Europe*, Eurostaf-Les Echos, Paris

Evangelista, P. & Sweeney, E. (2003) The use of ICT by Logistics Service Providers and implications for training needs. A cross country perspective. *Actes de la Conférence de l'AET- Association Européenne des Transport,* Strasbourg, 8-10 Octobre

Fabbe-Costes, N. (2002) Evaluer la création de valeur du Supply Chain Management. *Logistique & Management,* Vol.10 (1), pp. 29-36

Federec (2003) Standardisation et modularisation des emballages. *Communication au XXIIème Congrès National de la logistique - Aslog*, Marseille, 22-23 Janvier

Federtrasporto Centro Studi (1999) *L'internazionalizzazione del trasporto: la posizione dell'impresa italiana.* Bollettino economico sul settore dei trasporti

Federtrasporto-Nomisma (2001) *Scenari dei trasporti, L'internazionalizzazione del trasporto: la posizione dell'impresa italiana.* Quaderno n°4

Fernandez, I. (2003) The concept of reverse logistics, a review of literature. *Proceedings of NOFOMA 2003, Oulu, Finland,* pp. 464-478

Fernie, J. (1997) Retail Changes & Retail Logistics in the UK: Past Trends & Future Prospects. *Service Industries Journal*, Vol. 17, 3, pp. 383-96

Fiore, C. (2001) *Supply chain en action – stratégie, logistique, service client.* Editions Village Mondial, Paris/Pearson Education France p. 222.

Fisher, M.L. & Raman, A. (1996) Reducing the cost of Demand uncertainty through accurate responses to Early Sales. *Operations Research,* Vol. 44, pp. 87-99

Fites, D.V. (2000) Faites de vos revendeurs des partenaires. *In:* Harward Business Review (eds), *La chaîne de valeur*, Editions d'Organisation, p.312

Ford, D. (1990) *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, and Networks*. Academic Press, London

Ford, D. (1997) *Understanding Business Markets.* The Dryden Press, 2nd edition, London

Forrester Research (2002) *Tech Spending Summary: Business Services.* Business Technographics Brief, Forrester Research Ed., USA

Forrester, J.W. (1958) Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers. *Harward Business Review,* Vol. 38, July-August, pp. 37-66

Forrester, J.W. (1961) *Industrial Dynamics.* Editions Wiley, New York

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Forte, E. (2001) Logistica & Intermodalità. *Italia Mondo*, anno IV, n°36

Foster, T.A. (1999) 3PL serve up supply chain innovation. *Logistics Management Distribution Report,* Nov. 30, p.5

Frazier, G., Spekman, R & O'Neal, C. (1988) Just in time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing*, Vol. 52 (4), pp. 52-67

Fréry, F. (1994) *La nébuleuse. Peut-on proposer un modèle des structures transactionnelles ?* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, p. 342

Fréry, F. (2002) *Stratégique.* Pearson Education France, traduction et adaptation de Johnson, G. & Scholes, H. (1984) *Exploring Corporate Strategy.* Financial Times, Prentice Hall Europe

Frybourg, M. & Bollo, D. (2000) Third Party Logistics Providers. *In : Irepp*-acsel (eds), *Infogistique.* Les nouveaux cahiers de l'Irepp, Paris, pp. 83-98

Gabarro, J.J. (1987) The development of working relationships. *In*: J .W. Lorsch (ed), *Handbook of Organisational Behaviour.* Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ

Gadde, L-E. & Snehota, I. (2000) Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol.29, pp.305-316

Gadrey, J. (1996) *L'économie des services*. Editions La Découverte, Paris

Gentry, J.J. (1993) Strategic alliances in purchasing: transportation is the vital link. *International Journal of Purchasing and Materials Management,* Summer, Vol. 29(3), pp. 11-17

Gerardon de Vera, O. (2001) B to B = Back to Basis. *Logistique Magazine,* N°161, pp. 34-37

Ghertman, M. (2003) Olivier Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion,* Vol. 29 (142), janvier-février, pp. 43-63

Ghoshal, S. & Moran, P. (1996) Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review,* Vol. 21 (1), pp. 13-47

Golicic, S.L., Foggin, J.H. & Mentzer, J.T. (2003) Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure. *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, Council of Logistics Management, Vol. 24(1), pp. 57-75

Goolsby, K. (2001) Cultivating a high yield in outsourcing. *Outsourcing Journal,* February, pp. 1-4

Grand, L. (1999) *La sous-traitance en transport routier de marchandises.* Celse, Paris

Grandori, A. & Soda, G. (1995) Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, Vol. 16 (2), pp. 183-214

Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology,* Vol. 91 (3), pp. 481-510

Grant R. M. (1991) *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications*. Oxford Blackwell

Griffon, M. & Hugon, P. (1996) Meso Economics, Filière Analysis and Competitiveness in Africa. *In*: Benoit-Cattin, M., Griffon, M. & Guillemont, P. (eds), *Economics of*

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Agricultural Policies in Developing Countries. Paris, Ed. de la Revue Française d'Economie

Grönroos, C. (2000) *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*. 2nd edition, Chichester: Wiley

Guérin, F. & Lambert, R. (2000) Logistique sur mesure et économie des coûts de transaction. *Actes des Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique,* Trois-Rivières, Canada, 9-10 et 11 mai

Guilhon, B. & Gianfaldoni, P. (1990) Chaînes de compétences et réseaux. *Revue d'Economie Industrielle*, premier trimestre, pp. 97-112

Gulati, R. (1998) Alliances and Networks. *Strategic Management Journal,* Vol. 19, pp. 293-317

Hadjikhani, A. & Thilenius, P. (2002) A View on Commitment in the Industrial Long-Term Relationship. *Proceedings of* 18th Annual IMP Conference, 5-7 September, Dijon

Håkansson, H. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods - An Interaction Approach*. Chichester: Wiley

Håkansson, H. (1987) *Industrial Technological Development: A Network Approach*. Croom Helm, London

Håkansson, H., Snehota, I. (1995) *Developing Relationships in Business Networks.* Routledge, London

Halldorsson, A. (2002) *Third Party Logistics: A means to configure logistics resources and competencies*. Handelshøjskolen i København. Ph.D.-serie 25.2002

Halldorsson, A., Kotzab, H. & Skjott Larsen, T (2003) Interorganizational theories behind Supply Chain Management – discussion and applications. *In:* Seuring, Stefan et al. (eds), *Strategy and Organization in Supply Chains*. Physica Verlag, Heidelberg

Hamel, G. & Prahalad, C. (1985) Do you really have a global strategy? *Harvard Business Review,* Vol. 68, n°4, pp. 139-148

Hammant, J. (1995) Information technology trends in logistics. *Logistics Information Management,* Vol. 8 no. 6, pp. 32-37

Harland, C. M. (1996) Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management*, Vol.7 (special issue), pp. s63-s80

Harper, N.W.C. & Viguerie S. P. (2002) Are you too focused? *The McKinsey Quaterly*, n°12, p. 6

Harrington, L.H. (2000) Outsourcing boom ahead? (logistics). *Inudstry week,* January, 10, p.5

Hastings, P. (1999) Buyer beware. *Logistics Europe*, Vol. 7 (2), April, pp. 32-37

Hatten K. J. & Hatten K. J. (1987) Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal,* Vol. 8, pp. 329-342

Haugland, S. & Grønhaug, K. (1995) Authority and Trust in Network Relationships. *In*: Håkansson, H. & Snehota, I. (eds), *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London

Heide, J.B. (1994) Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing,* Vol. 58, January, pp.71-85

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Hines, P. (1995) Network sourcing: a hybrid approach. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.31 (2), pp.18-25

Hobbs, J.E. (1996) A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management*, Vol. 1 (2), pp. 15–27, MCB University Press

Hugon, P. (1998) *Avantages comparatifs, compétitivité et organisation des filières.* Bureau des politiques agricoles et de la sécurité alimentaire, DCT/EPS

Hunt M. S. (1972) *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*. Doctoral dissertation, Harvard University

Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1994) Organizational Commitment: one of many commitments or key me? *Academy of Management Journal,* Vol. 37 (6), pp. 1658-1587

Il Giornale della Logistica (2002) *Le imprese di trasporto e logistica in Italia.* Dossier, aprile

Imai, K. & Itami, H. (1984) Interpretation of Organisation and Marketing. Japan's Firm and Market in Comparison with USA. *International Journal of Industrial Organisation,* Vol. 2, pp. 285-310

Inbound Logistics (2001) *Top 100 3PL Providers*. July, 47-59

INSEE, SES (1997) *Les transports en 1996.* INSEE résultats n° 554, économie générale n°150

INSEE (2001) *Les transports en 2000*. Insee Première n° 802

Introna, L.D. (1993) The impact of information technology on logistics. *Logistics Information Management*, Vol. 6 (2), pp. 37-42

ISFORT- Istituto Superiore di Formazione e Ricerca per i Trasporti (2001) *Primo rapporto generale sulla logistica in Italia - Primo progress di ricerca*. Roma

ISFORT- Istituto Superiore di Formazione e Ricerca per i Trasporti (2003) *La logistica nelle piccole e medie imprese.* Roma

ISTAT (1997) *Censimento intermedio per l'industria e i servizi-1996*

Jafflin-Vergnaud, C. (1991) *Sous-traitance et intégration logistique.* Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques Option Economie des Transports, Lyon

Johanson, J. & Mattsson, L.-G. (1987) Inter-organizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management and Organization*, Vol.17, pp. 34-48

Johansson H.J., McHugh P., Pendlebury A.J. & Wheeler W.A. (1993) *Business process engineering.* Chichester: Wiley

Johnson, G. (1992) Managing strategic change : strategy, culture and action. *Long range planning,* Vol. 25 (1), pp. 28-46

Journal de la Logistique (2003) *Table ronde prestataires logistiques*, n°10, novembre pp.64-71

Journal of Commerce Online (2003) *Schenker opens Volkswagen logistics center*, May 19, Ed. Commonwealth Business Media

Jowitt, J. (2000) Tibbett & Britten rejects suitors. *Financial Times*, 8/3

Kaldor, N. (1935) Market Imperfection and Excess Capacity. *Economica*

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Karpik, L. (1998) Dispositifs de confiance et engagements crédibles. *Sociologie du Travail,* n°4/96

Kay, F. (2002) *Panorama de la Grande Distribution Européenne.* Les Echos Etudes, pp.120

Kia, M., Shayan, E. & Ghotb, F. (2000) The importance of information technology in port terminal operations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30 no. 3/4, pp. 331-344

KPMG (2003) *Logistica integrata ed operatori di settore: trend e scenari evolutivi del mercato Italiano*. KPMG Business Advisory Services, Milano

KPMG Transportation and Distribution (2000) *Outsourcing Logistics: status, issues and trends in partnerships* http://www.kpmg.net/library/00/march/outsourcing%20.pdf

Kydd, J., Pearce, R. & Stockbridge, M. (1996) The Economic Analysis of Commodity Systems: Environmental Effects, Transaction Costs and the Francophone Filière Tradition. *Proceedings of ODA/NRSP Socio-Economics Methodology (SEM) Workshop,* ODI: London, 29-30 April

LaLonde, B.J. (1997) Supply Chain Management: Myth or Reality? *Supply Chain Manangement Review,* Vol. 1, Spring, pp.6-7

Lambert, D.M., M.A. Emmelhainz et J.T. Gardner (1996) Developing and Implementing Supply Chain Partenership. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 7(2)

Lambert, D.M., Stock, J.R. & Elram, L.M. (1998) *Fundamentals of Logistics management*. Irwin-McGraw-Hill

Lambert D.M. (2001) The supply chain management and logistics controversy. *In:* Brewer, A.M. *et al.* (eds), *Handbook of Logistics and Supply Chain Management*. Elsevier Science, London

Lamming, R.C. (1993) *Beyond Partnership: strategies for innovation and lean supply*. Prentice-Hall, Hemel Hempstead

Lamy S.A. (2000) *Le guide Lamy logistique*. Ed. Lamy, Paris

Langley, C.J. Jr, Allen, G. & Tyndall, G. (2001) *Third Party Logistics Study: Results and findings of the 2001 Sixth Annual Study*. Detroit MI, Cap Gemini - Ernst & Young

Largo Consumo (2002) *Dossier Commercio Internazionale, focus Europa*. Vol. 2, pp. 30-58

Lederer, P.J. & Li, L. (1997) Pricing, Production, Scheduling and Delivery-Time Competition. *Operations Research,* 205, pp. 407-420

Lee, H.L. (1998) Postponement for mass customization. *In:* Gattorna, J. (ed.), *Strategic Supply Chain Alignment.* Gower, Aldershot, pp. 77-91

Lee, N. (1987) Contenuti e metodi dell'economia industriale. *In:* Scognamiglio, C. (ed), *Economa Industriale.* Giuffré, Milano

Leender, M.R., Blenkhorn, D.L. (1988) *Reverse Marketing.* The Free Press, New York

Lemoine, W. & Dagnaes L. (2001) *The organisation of transport firms in Europe.* Institut for Transportstudier, Denmark

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Leroy, C. (2003) Dossier E-commerce – les places de marché poussent leurs pions dans le B to B. *Stratégie Logistique*, n°61, pp. 114-118

Les Echos (2001) *AUTOMOBILE: L'année 2000, un très bon millésime pour PSA Peugeot Citroën*, 21 février, p.14

Levitt, T. (1986) *The Marketing imagination.* New York, NY: The Free Press

Levy, D. (1997) Lean Production in an International Supply Chain. *Sloan Management Review,* n°43, pp. 546-558

Logistique Magazine (2000), *Dossier Prestataires Logistiques Européens et Français,* Décembre, pp.121-189

Logistique Magazine (2002), *Dossier Prestataires Logistiques Européens,* Décembre, pp.147-183

Logistique Magazine (2004), *Dossier Grande Distribution,* Avril, pp. 54-68

Lopez-Ponton, E. (2001) *Efficacité économique et réglementation des conférences maritimes – Une approche par la théorie des coûts de transaction.* Mémoire de DEA d'Economie de l'Industrie et des Services, Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne, p.100

Lopez-Ponton, E. (2003) The antitrust ambiguity concerning intermodal transport in Europe. *Actes de la Conférence de l'Association Européenne des Transports,* Strasbourg, 8-10 Octobre

Lorenzoni, G. (1990) *L'architettura di sviluppo delle imprese minori.* Bologna, Il Mulino

Low, B. (1996) Network Position: Diverging perspectives. *Proceedings of 12th IMP Conference,* Karlsruhe, Allemagne

Ludvigsen, J. (2001) *The International Networking between European Logistical Operators.* Institute of Transport Economics, Stockolm, p. 422

Machiavelli, N. (1516) *Il Principe*. Ed. Einaudi tascabili, 1995

Maier, G. & Bergman E. M. (2000) Trade and transport choices of member firms in major industrial clusters. *Proceedings of 6th RSAI World Congress*, Lugano

Maitland, I., Bryson, J. & Van de Ven, A. (1985) Sociologists, Economists and Opportunism. *Academy of Management Review,* Vol.10 (1), pp. 59-65

Manetti, J. (2002) Comment la technologie transforme la production industrielle. *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 21 (2), pp. 5-26

Manzella, L. (2003) Dossier E-commerce - le grand retour. *Stratégie Logistique*, n°61, pp. 110-113

Marvick, D. & White, J. (1998) Distribution Operations: managing distribution facilities for strategic advantage. *In:* Gattorna, J. (ed), *Strategic Supply Chain Alignment.* Gower, Aldershot, pp. 355-368

Mason, E. (1939) Price and production policies of large-scale enterprise. *American Economic Review,* supplement, 29, pp. 61-74

Mattsson, L.G. (1997) 'Relationship Marketing' and the 'Markets as Networks Approach' – A Comparative Analysis of Two Evolving Streams of Research. *Journal of Marketing Management,* Vol.13 (5) pp. 447-461

Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, Vol. 20(3), pp. 709-734

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Meersman, H. & Van de Voorde, E. (2001) International logistics : a continuous search for competitiveness. *In:* Brewer, A.M. *et al*. (eds), *Handbook of Logistics and Supply Chain Management*. Elsevier Science, London

Ménard, C. (1993) *L'économie des Organisations.* La Découverte, Paris

Ménard, C. (1997) Le pilotage des formes organisationnelles hybrides. *Revue Economique*, Vol.3 (48), pp.741-749

Ménard, C. (2001) Règles Concurrentielles et Formes Organisationnelles Hybrides. *Colloque du 28 mars du Centre ATOM*, Université de Paris 1

Ménard, C. (2002) The economics of hybrid organizations. *Presidential address, International Society for New Institutional Economics*, MIT, septembre

Mentzer J. T., De Witt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., & Zacharia Z.G. (2001) Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, Fall

Minihan, T. (1996) Contract Logistics Gets dose of Reality. *Purchasing,* Vol.120 (3), pp.1-6

Ministero dei Trasporti e della Navigazione-Servizio di Pianificazione e Programmazione (2000) *Piano Generale dei trasporto- reti e servizi per l'Italia che si muove*. www.trasportinavigazione.it

Mintzberg, H. (1989) *Inside our strange world of organizations.* Free Press, pp.418

Mitchell, W. & Singh, K. (1996) Survival of Businesses Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods. *Journal of Product Innovation Management,* Vol.13(6) pp. 554-554

Moatti, V. (2003) L'impact du mode de croissance sur la relation taille-performance : l'exemple de la grande distribution au niveau mondial. *Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*

Möller, K. (2000) Relationship Marketing Theory: its roots and directions. *Journal of Marketing Management,* Vol.16, pp.29-54

Monden, Y. (1998) *Toyota Production System: An integrated approach to Just-In-Time.* Engineering and Management Press, 3rd Edition

Montgomery, C.A. & Porter, M. (1991) *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*. Harvard Business School Press, pp.475

Moore, K. R. & Cunningham III, W.A. (1999) Social exchange behaviour in logistics relationships: a shipper perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 29 (2) pp.103-121

Moorman C., Zaltman G. & Deshpande R. (1993) Factors affecting trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing Research,* Vol. 57 (1), pp. 81-101

Morgan, R. M. & Hunt, S.D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol.58 (July), pp.20-38

Morvan, Y. (1985) *Fondements d'économie industrielle.* Ed. Economica, Paris

Morvillo, A. (1996) *Ipotesi metodologica e progettuale per un Osservatorio sul Trasporto Merci in Italia. Q*uaderno di ricerca IRAT-CNR

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Morvillo, A. & Minguzzi A. (2002) Entrepreneurial culture in logistics and freight transport:cross-industry and cross-country analysis. *In:* Morvillo & Ferrara (eds), *Training in Transport and Logistics Sector*. Ashgate Publishing House

Mudambi, R. & McDowell Mudambi, S. (1995) From Transaction Costs to Relationship Marketing. *International Business Review,* Vol. 4(4), pp. 41-33

Murphy, P.R. & R.F. Poist (2000) Third Party logistics: some user versus provider perspectives. *Journal of Business Logistics,* Vol. 21 (1), pp. 121-133

Nabati, S. (2002) *Le SCM dans la Grande Distribution.* Ed. Les Echos, Paris, p.500

Nabati, S. (2003) Copacking et comanufacturing: quels enjeux pour les prestataires logistiques et les chargeurs? *Communication au XXIIème Congrès National de la logistique - Aslog*, Marseille, 22-23 Janvier

Nestlé (2002) *Annual Report*. www.nestlé.com

New, S.J. (1996) A framework for analysing supply chain improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.16 (4), pp.19-34

Newman H. (1978) Strategic Group and the structure-performance relationship. *The Review of Economics and Statistics,* Vol. LX

Nokia (2002) *Annual Report*. www.nokia.com

Noorderhaven, N.G. (1995) Transaction, interaction, institutionalization: Toward a dynamic theory of hybrid governance. *Scandinavian Journal of Management,* Vol.11, pp. 43-55

North, Douglass C. (1991) Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5 (Winter), pp. 97-112

O'Laughlin, K.A., Cooper, J. & Cabocel, E. (1993) *Reconfiguring European logistics systems*. Council of Logistics Management, Oak Brook, Illinois, p. 373

Oliver, A. L. & Ebers, M. (1998) Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. *Organization Studies* Vol. 19 (4), pp. 549-583

Olson, M. & MacFarland, D. (1962) The restoration of Pure Monopoly and the concept of the industry. *Quarterly Journal of Economics,* Vol.76

OPSTE - Observatoire des politiques et des stratégies de transport en Europe (2001) *Les charges fiscales et sociales dans le transport routier de marchandises en Europe.* CNT, Conseil National des Transports, Paris

Organisation Mondiale du Commerce (2001) *Statistiques du commerce international 2000.* Genève

Organisation Mondiale du Commerce (2003) *Evolution du commerce Mondial en 2002 et perspectives pour 2003*. Genève

Paché, G. & Sauvage, T. (1999) *La logistique: enjeux stratégiques.* Ed. Vuibert, Paris, p.184

Pagh, J.D. & Cooper, M.C. (1998) Supply Chain Postponement and speculation strategies: how to choose the right strategy. *Journal of Business Logistics,* Vol.19 (2), 13-33

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Pappu, M. & Mundy, R.M. (2002) Can supply chain alliances create real value? The case of third party logistics service providers. *Proceedings of 11th Ipsera Conference,* Trieste

Pasternack, B.A. & Viscio, A.J. (1998) *The centerless corporation.* New York, Simon and Schuster

Pavy, D. (2003) Le ferroviaire en Europe évalué scientifiquement par IBM et la Deutsche Bahn. *Transports Actualités*, n° 766 du 7 au 20 mars

Payne, A. (2000) Relationship Marketing – the UK Perspective. *In:* Sheth, Jagdish N. & Parvatiyar (eds), *Handbook of Relationship Marketing*. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Plehwe, D. (1999) *Why and how do national monopolies go 'global'?* WZB-Social Science Research Center, Berlin

Pons, J. (1997) *Transport et logistique.* Hermes Paris, pp. 314

Porter, M.E. (1979) The Structure Within Industries and Companies' Performance. *Review of Economics and Statistics*, May, pp. 214-227

Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy - Techniques for analysing industries and competitors.* The Free Press, New York, p.396

Porter M.E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance.* The Free Press, New York

Porter, M.E. (1991) *On competition and strategy*. Harvard Business School Publ. Division

Poschet, L., Rumley, P.A. & De Tilière, G. (2000) *Plates-formes logistiques multimodales et multiservices.* Programme National de recherche PNR 41, Transport et environnement, Interactions Suisse-Europe, Rapport B9

Quenault, S. (2003) Entretien au directeur logistique du site logistique Clarins, à Amiens réalisée en Juin

Rainelli, M. (1998) *Economie Industrielle.* Méméntos, Dalloz, III éd., p. 172

Rallet, A. (2003) Grande distribution et commerce électronique. *In :* IREPP (ed), *Les conséquences du développement de nouvelles formes de relation au client final sur l'organisation de la chaîne logistique*, étude dans le cadre du Programme Predit

Razzaque, M.A. & Sheng, C.C. (1998) Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution*, Vol.28 (2), pp. 89-107, MCB University Press

Reck, R.F., Long, B.G. (1998) Purchasing: a competitive weapon. *Journal of Purchasing and Materials Management,* fall, pp. 2-8

Reid, D.A. & Plank, R.E. (2000) A Reply to the Commentaries on "Business Marketing Comes of Age: A Comprehensive Review of the Literature. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol.7 (2/3), pp. 55-67

Repubblica (2004) *Dossier Motori*, Giovedi 8 gennaio, pp. 25-59

Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. (1992) Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal,* Vol.13 (7), pp. 483-498

Rispoli, M. (1985) Per un approccio storico allo studio dell'impresa. *Economia e Politica Industriale,* n°46,

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Rispoli, M. (1998) *Sviluppo dell'impresa ed analisi strategica.* Il Mulino, Bologna, p. 422

Robinson, J. (1953) Imperfect Competition Revisited. *Economic Journal,* traduit in: *Contribuições à Economia Moderna.* Rio de Janeiro, Zahar, 1979

Robinson, J. (1956) The Industry and the market. *Economic Journal,* juin

Roy, J. & Bigras, Y. (2000) Le partenariat: un élément clé de la chaîne logistique. *Proceedings of Third International Meeting for Research in Logistics*, Trois-Rivières, May 9, 10 and 11

Rutner, S.M. & Gibson, B.J. (1998) Choose and work with the right third-party logistics firm. *Apparel Industry Magazine,* Vol.59 (10), pp. 20-40

Salais, R. & Thèvenot, L. (1986) *Le travail, marché, règles, conventions.* Paris, INSEE-Economica

Salini, P. (2000) Segmentation des transports de marchandises. *Communication au Séminaire Think-UP - Thematic Network To Understand Mobility Prediction*, Paris

Samii, A. (2001) *Stratégies logistiques.* Dunod, Paris, IIème édition

Santoro, M.D. (2000) Success breeds Succes: Relationship between relationship intensity and tangible outcomes in Industry-University collaborative ventures. *The Journal of high technology management research,* Vol. 11(2), pp. 255-273

Saunders, M.J. (1995) Chains, pipelines, networks and value stream: the role, nature and value of such metaphors in forming perceptions of the task of purchasing and supply management. *First Worldwide Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management*, Tempe, Arizona, pp. 476-485

Saunders, M.J. (1997) *Strategic Purchasing and Supply Chain Management.* Pitman, London

Savy, M. (1981) *Les relations de maîtrise dans les transports de marchandises.* Thèse de doctorat. Université Aix-Marseille II, p. 304

Savy, M. (2002) La messagerie, transport moderne. *Transport* ? N°414, juillet-août, pp. 225-231

Savy, M. (2002) Transport Management as a Key Logistics Issue. *The Essentials of Logistics and Management*. Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne

Schary, Philip B., Skjott-Larsen, T. (2001) *Managing the Global Supply Chain.* Copenhagen Business School Press p.542

Scherer, F. M. & Ross, D. (1990) *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston, MA, Houghton Mifflin

Seppälä, T. (2003) *Three perspectives on buyer-supplier relationships: A relationship Assessment model for investigating Buyer Supplier Relationships in Inter-organisational, Inter-functional and Intra-functional Perspectives*. Thèse de doctorat, Turku School of Economics and Business Administration

Sérès, A. (2003) 220 milliards d'euros pour relier vingt-cinq pays. *Le Figaro économie, Le Figaro,* lundi 3 novembre

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

SES (2003) *Les prestataires logistiques en France et en Europe.* Etude n° 145, Octobre 2003, Ministère de l'Equipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer.

Shaw, R.B. (1997) *Trust in the balance.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Sheth, Jagdish N. & Parvatiyar, A. (2000) The domain and conceptual foundations of Relationship Marketing. *In:* Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (eds), *Handbook of Relationship Marketing.* Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Simon, H. (1961) *Administrative behaviour.* 2ed. Macmillan, New York

Slats, P.A., Bhola, B., Evers, J.J. & Dijkhuizen, G. (1995) Logistics Chain Modelling. *European Journal of Operational Research,* 1995, Vol. 7, pp. 1-20

Soleyret, D. (2002) *Développement des nouvelles technologies.* Synthèse n°41, Collections de l'Inrets, Paris, p.157

Srey, S. (2003) La logistique dans le E-commerce. *Revue française de gestion industrielle,* Vol. 22, n°1, pp. 33-46

Stefanelly, J.J. (1973) *Les problèmes posés par la sous-traitance*. Avis et rapport du Conseil économique et social

Ste-Marie, C. & Beaulieu, M. (2002) Définition et analyse des conditions de succès du croos-docking : une revue de la littérature. *Logistique & Management*, Vol. 10(2) pp. 13-24.

Stone, M.A. (2000) European expansion of third-party logistics service providers: the UK experience. *Proceedings of 3rd International Meeting for Research in Logistics (IMRL 2000),* Trois-Rivières, Quebec, May

Stone, M.A. (2001) European expansion of UK third-party logistics service providers. *International Journal of Logistics: Research and Applications*. Vol. 4, (1), pp.97-115

Stone, M.A. (2002) Retrenchment in third-party logistics service provision to national boundaries: the end of the European ideal? *Proceedings of 4th International Meeting for Research in Logistics, Lisbon, 13-15 October, Vol. 3, pp. 786-798*

Szymankiewicz, J. (1993) Contracting out or selling out? *Logistics Focus.* Ireland, Vol.1 (5) pp.2-5

Tavasszy, L. (2000) Aggregate modelling of logistics networks *Présentation au Séminaire NECTAR Cluster 2*, Siena, mars

Taylor Nelson Sofres (2002) *Mutations de la logistique dans les entreprises industrielles.* Paris, p.55

Terpend, N. (1997) *Guide pratique de l'approche filière. Le cas de l'approvisionnement et de la distribution des produits alimentaires dans les villes. Aliments dans les villes.* Service de la commercialisation et des financements ruraux (AGSM)-FAO, www.fao.org/ag/sada.htm

Thorelli, H.B. (1986) Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal,* Vol. 7 (1), pp. 37-51

Trent, R.J. & Monczka, R.M. (1998) Purchasing and supply management: trends and changes throughout the 1990s. *International Journal of Purchasing and Materials Management,* Fall, pp. 2-11

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

UIC-Ufficio Italiano Cambi (2000) *Indagine campionaria sui trasporti internazionali di merci e passeggeri.* Roma

Vaccà, S. (1985) L'economia di impresa alla ricerca di una identità. *Economia e Politica Industriale,* Vol. n°45

Valdani, E. (1984) *Definizione e segmentazione del mercato.* Giuffré, Milano

Veloso F. & Kumar R. (2002) *The Automotive Supply Chain: Global Trends and Asian Perspectives.* ERD working paper series n°3, Economics and Research Department, Asian Development Bank

Volpato G. (1995) *Concorrenza, impresa, strategia.* Il Mulino, Bologna, p. 382

Whipple, J. M. & Frankel, R. (2000) Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management*, Summer, Vol. 36, 3

Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications.* The Free Press, New York

Williamson, O. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism.* The Free Press, New York, p.430

Williamson, O. (1991) Comparative Economic Organization: The analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 36, pp. 269-296

Williamson, O. (1996) *The Mechanisms of Governance*. New York, Oxford University Press, p.430

Wilson, D. T. (1995) An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, pp.335-345

World Bank (2001) *Alternative Port Management structures and ownership models*

Zajac, E. & Olsen, C. (1993) From Transaction Cost to Transaction Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies. *Journal of Management Studies,* Vol. 30, pp. 131-145

Zucker, L. (1986) Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *In:* Staw, B. & Cummings, L. (eds), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 53-111

www.europe.eu.int pour la politique européenne des transports

www.transports.equipement.gouv.fr pour le glossaire sur le transport combiné

www.cff.fr site de la société *CFF Recycling*, leader français du recyclage de véhicules

http://es.logismarket.com/ pour des études de cas sur les outils du JIT

www.afcee.asso.fr site de l'Association Française du Commerce et des Echanges Electroniques (AFCEE)

www.ap-informatique.com pour les données sur e-commerce B to C (Source : GartnerG2)

www.ge.com site de la Société General Electric

http://www.amrresearch.com/ pour les statistiques sur la diffusion de l'e-commerce

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Table des illustrations

Figure 1: Schématisation de la recherche 20

Figure 2: Relation de service dans l'externalisation du transport et de la logistique 74

Figure 3: Alliance logistique verticale en tant que relation de service.....75

Figure 4 : Schéma des flux des systèmes logistiques 105

Figure 5: Cycle de vie des services logistiques 129

Figure 6: Evolution des flux d'échange mondiaux (1998-2000).....132

Figure 7: Partage modal du transport de marchandises en Europe.....148

Figure 8: Immobilisations corporelles /Actifs totaux 229

Figure 9: Chiffre d'affaires/ Immobilisations corporelles (1996-2000) 230

Figure 10: Marge d'exploitation/Immobilisations corporelles 232

Figure 11: Exemple de convergence des métiers vers la logistique 240

Figure 12: Les nouveaux contrats PSL-Clients par secteur d'activité (1999-2003).....254

Figure 13: Répartition des contrats « distribution spécialisée » par type de produit.....256

Figure 14: Modèle de positionnement (secteur-fonction) des PSL 258

Figure 15: Marché de la prestation logistique en Europe, 2002 (Millions d'euros).....279

Figure 16: Externalisation logistique intégrée en Europe, 2001 280

Figure 17: Segmentation des PSL italiens, par nombre de salariés.....286

Figure 18: Variables actives pour chacun des trois volets de la recherche 307

Figure 19: Les groupes d'entreprises dans le secteurs T&L en Italie 311

Figure 20: Types d'alliances logistiques 320

Figure 21: Nombre d'alliances par cluster.....329

Tableau 1: Etudes des groupes stratégiques, secteurs et dimensions stratégiques 44

Tableau 2: Les éléments relationnels clés 85

Tableau 3: Le Marketing relationnel et les éléments fondateurs d'une relation client-fournisseur 91

Tableau 4: L'approche réseaux et les éléments fondateurs d'une relation client-fournisseur 95

Tableau 5: Caractéristiques clés des théories organisationnelles 97

Tableau 6: Circuits et caractéristiques logistiques 119

Tableau 7: Le marché des progiciels du SCM : les six familles.....177

Tableau 8: Externalisation de la logistique : les choix des constructeurs 202

Tableau 9: Les modèles commerciaux de la GD dans les pays européens.....208

Tableau 10: Les 20 premiers PSL Européens en 2000 220

Tableau 11: Evolution des 3 ratios financiers pour les 12 PSL entre 1996-2000.....230

Tableau 12: Facteurs pour le développement des trois modèles de PSL.....234

Tableau 13: Typologie de F&A dans le secteur de la logistique et des transports.....236

Tableau 14: Ventilation du Chiffre d'Affaires des PSL par activité 238

Tableau 15: Principales acquisitions logistiques menées par les transporteurs routiers français.....242

Tableau 16: Spécialisation logistique des 20 premiers PSL européens.....245

Tableau 17: Diversification géographique des PSL 251

Tableau 18: Diversification sectorielle des PSL.....255

Tableau 19: Forces et faiblesses des positionnements.....260

Tableau 20: Exemples d'alliances verticales.....263

Tableau 21: Objectifs des alliances logistiques horizontales (1999-2003) 266

Tableau 22: Exemples d'alliances horizontales pour le renforcement du réseau européen (1999-2003) 268

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Tableau 23: Exemples d'alliances horizontales pour le développement de nouvelles compétences (1999-2003) 269

Tableau 24: Exemples d'alliances horizontales pour pénétrer de nouveaux marchés géographiques (1999-2003) 270

Tableau 25: PSL italiens avec des participations de groupes étrangers 287

Tableau 26: Composition de l'échantillon 291

Tableau 27: Echantillon stratifié par chiffre d'affaires et type d'activité 292

Tableau 28: Niveau de spécialisation sectorielle des PSL 292

Tableau 29: Segmentation du chiffre d'affaires des PSL par type de service 293

Tableau 30: Origine des PSL de l'échantillon 293

Tableau 31: Domaines Stratégiques d'Affaires et pourcentage de CA réalisé 295

Tableau 32: Importance des FCS pour les PSL 298

Tableau 33: Importance des éléments du service au client 299

Tableau 34: Pourcentage des PSL qui offrent les différents types de services 300

Tableau 35: Niveau d'intégration des PSL dans les supply chain des clients clef 301

Tableau 36: Degré d'externalisation des activités à d'autres PSL 302

Tableau 37: Intensité d'utilisation des SI par rapport aux finalités internes et externes 303

Tableau 38: Niveau d'intégration avec clients et fournisseurs* 304

Tableau 39: Les quatre cluster 310

Tableau 40: Niveau d'intégration des PSL avec les autres acteurs de la chaîne 316

Tableau 41: Caractéristiques des types d'alliances I, II, III 321

Tableau 42: Des éléments fondateurs des alliances aux variables sélectionnées 323

Tableau 43: Les trois cluster 328

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

ANNEXES

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiches des 20 premiers PSL européens

FICHE ACTEUR : ABX LOGISTICS 384

1. Présentation 384
2. Chiffres clés 385
3. L'offre 386
4. Mode de développement et faits marquants 1999-2003 387
5. Objectifs stratégiques 389
6. Conclusion 390

FICHE ACTEUR : CAT 391

1. Présentation 391
2. Chiffres clés 392
3. L'offre 393
4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003 394
5. Objectifs stratégiques 394
6. Conclusions 395

FICHE ACTEUR : CHRISTIAN SALVESEN 396

1. Présentation 396
2. Chiffres clés 396
3. L'offre 397
4. Mode de développement et faits marquants 1999-2003 399
5. Objectifs stratégiques 400
6. Conclusions 400

FICHE ACTEUR : DACHSER 402

1. Présentation 402
2. Chiffres clés 402
3. L'offre 402
4. Mode de développement et faits marquants 1999-2003 403
5. Objectifs stratégiques 404
6. Conclusions 404

FICHE ACTEUR : DANZAS (AUJOUD'HUI DHL) 405

1. Présentation 405
2. Chiffres clés de la division « Logistics » 405
3. L'offre 406
4. Mode de développement et faits marquants 1999-2003 407
5. Objectifs stratégiques 409
6. Conclusions 410

FICHE ACTEUR : DSV-DFDS DAN TRANSPORT 411

1. Présentation 411
2. Chiffres clés 411
3. L'offre 412
4. Mode de développement et faits marquants 1999-2003 413
5. Objectifs stratégiques 413
6. Conclusions 414

FICHE ACTEUR : EXEL 415

1. Présentation 415
2. Chiffres clés 416
3. L'offre 417
4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003 418
5. Objectifs stratégiques 420
6. Conclusions 420

FICHE ACTEUR : FM LOGISTIC 421

1. Présentation 421
2. Chiffres clés 421

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

3. L'offre 422
4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003 423
5. Objectifs stratégiques 425
6. Conclusions 425

FICHE ACTEUR : FRANS MAAS 426

1. Présentation 426
2. Chiffres clés 427
3. L'offre 427
4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003 428
5. Objectifs stratégiques 429
6. Conclusions 430

FICHE ACTEUR : GEFCO 431

1. Présentation 431
2. Chiffres clés 431
3. L'offre 433
4. Faits marquants 1999-2003 434
5. Objectifs stratégiques 435
6. Conclusions 436

FICHE ACTEUR : GÉODIS 437

1. Présentation 437
2. Chiffres clés 438
3. L'offre 438
4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003 440
5. Objectifs stratégiques 442
6. Conclusions 443

FICHE ACTEUR: GIRAUD (AUJOURD'HUI DIVISÉ EN GIRAUD INTERNATIONAL ET PREMIUM LOGISTICS GROUP) 444

1. Présentation 444
2. Chiffres clés Giraud 444
3. L'offre 444
4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003 446
5. Objectifs stratégiques 447
6. Conclusions 448

FICHE ACTEUR: HAYS LOGISTICS 449

1. Présentation 449
2. Chiffres clés Hays plc 450
3. L'offre 451
4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003 452
5. Objectifs stratégiques 454
6. Conclusions 454

FICHE ACTEUR : NORBERT DENTRESSANGLE 455

1. Présentation 455
2. Chiffres clés 455
3. L'offre 457
4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003 458
5. Objectifs stratégiques 459
6. Conclusions 459

FICHE ACTEUR : STINNES LOGISTICS 460

1. Présentation 460
2. Chiffres clés 461
3. L'offre 462
4. Mode de développement et faits marquants 1999-2003 462
5. Objectifs stratégiques 464
6. Conclusions 464

FICHE ACTEUR : STEF-TFE 465

1. Présentation 465
2. Chiffres clés 465

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

3. L'offre 466
4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003 467
5. Objectifs stratégiques 468
6. Conclusions 468

FICHE ACTEUR : TDG 469

1. Présentation 469
2. Chiffres clés 469
3. L'offre 471
4. Faits marquants 1999-2003 471
5. Objectifs stratégiques 472
6. Conclusions 473

FICHE ACTEUR : TIBBETT & BRITTEN 474

1. Présentation 474
2. Chiffres clés 474
3. L'offre 475
4. Faits marquants 1999-2003 476
5. Objectifs stratégiques 477
6. Conclusions 478

FICHE ACTEUR : TPG 479

1. Présentation 479
2. Chiffres clés 479
3. L'offre (Logistique) 481
4. Mode de développement et faits marquants 1999-2003 481
5. Objectifs stratégiques 484
6. Conclusions (logistique) 484

FICHE ACTEUR : ZIEGLER 485

1. Présentation 485
2. Chiffres clés 485
3. L'offre 485
4. Mode de développement et faits marquants 1999-2003 487
5. Objectifs stratégiques 487
6. Conclusions 487

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : ABX Logistics

1. Présentation

Création	1998
Nationalité	Belge
Activités principales	Transport routier, Logistique et Fret international
Secteurs porteurs	Automobile, Textile, High Tech, Electroménager
Vocation géographique	Europe, Reste du Monde
Chiffre d'affaires du groupe – 2002	2 900 millions d'euros
Actionnaires de référence	Société Nationale des Chemins de Fer Belges (SNCB)
Effectif salarié	16 000
Site Internet	www.abxlogistics.com

Historique

La société ABX Logistics est née de la volonté des Chemins de Fer Belges (SNCB) de se diversifier, afin d'offrir des services complémentaires au transport ferroviaire de marchandises et afin d'étendre les activités logistiques au-delà des frontières belges.
ABX Logistics a été construit en deux ans (d'octobre 1998 à octobre 2000). Le groupe a été soutenu par la SNCB et a ainsi pu devenir un acteur majeur de la logistique avec une forte représentation dans les principaux pays de l'Union Européenne.
Le développement de la société est principalement passé par une politique de croissance externe et d'alliances. Le but poursuivi était d'accélérer son développement et de permettre au groupe de disposer d'implantations de taille critique dans les pays clés en matière de transport de marchandises.

Le réseau intégré international de ABX Logistics a été constitué par l'agrégation des marques suivantes :

- SNCB Colis, Depaire, (Belgique)
- Bahntrans / Thyssen Haniel Logistics (Allemagne, Espagne, USA, Asie)
- Kersten Hunik (Pays-Bas, Irlande)
- Saima Avandero (Italie)
- Dubois (France)
- WT Shipping (UK)
- Et quelques autres

Dans le cadre d'une stratégie de constitution d'une marque ombrelle mondiale, Dubois (France) a été rebaptisé en ABX Logistics France en 2000.

Structure du Groupe

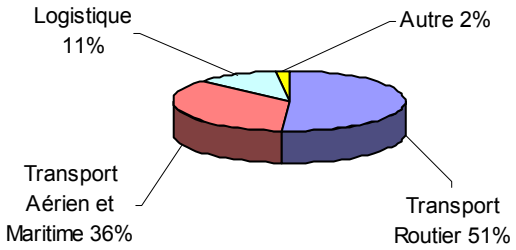
Actuellement la structure opérationnelle du groupe s'appuie sur une organisation par métiers et aires géographiques.

ABX Logistics groupe		
Route	**Logistique**	**Air & Mer**
• Petit colis • Eurodomestique • Eurocargo • Charges complètes	• Contract logistics • Projets logistics • Logistique	• Fret Aérien • Fret maritime • Express • Projets

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

2. *Chiffres clés*

- **Répartition du chiffre d'affaires 2002 par activité**

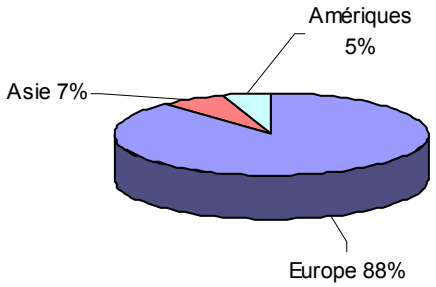


Source : ABX Logistics

Le Groupe a été constitué à partir d'activités de messagerie. Celles-ci restent prépondérantes en terme de chiffre d'affaires.
La diversification s'est opérée dans deux directions :

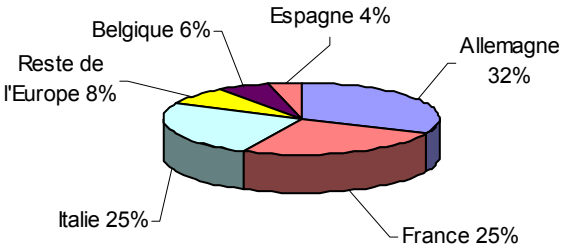
- La logistique (stockage et prestations logistiques) : essentiellement pour une clientèle de grands comptes. Le groupe réalise la quasi-totalité de son chiffre d'affaires en Allemagne, Belgique et France. L'activité est de taille modeste mais permet de valoriser les métiers de la route, de l'air et du maritime.
- L'international : Axe important car la SNCB, l'actionnaire d'ABX, a longtemps été limité au marché domestique belge.

- **Répartition du chiffre d'affaires 2002 par continents**



Source : ABX Logistics

- **Répartition du chiffre d'affaires 2002 par pays (Europe)**



Source : ABX Logistics

- **Principaux clients en logistique et aires de stockage**

Pays	Surface (m²)	Référence
France	600 000	Auchan, HP, Renault, Brandt
Italie	350 000	Ferrari, Ducati, Pirelli
Allemagne	400 000	Karstadt, Bosch
Belgique	100 000	Siemens, Lee Cooper
Autres	200 000	GM (USA), Agfa (Corée), Daimler-Chrysler (Singapour)

3. L'offre

La messagerie constitue le cœur de métier d'ABX Logistics, tandis que la logistique fait figure de relais de croissance. Il existe une complémentarité entre les activités d'ABX et les transports ferroviaires de marchandises (SNCB) en termes de métiers et de couverture géographique.

- **Activités**

Activité	Description
Service de livraison de colis	• En Belgique « Domestic parcel service » • A l'étranger (23 pays) « General Parcel » • 350 millions de colis par an • 2 *Hubs* : Brussel, Neuenstein • ISO 9002 • 15 000 véhicules
« Eurocargo » : service de groupage et de transport routier transfrontalier	• Le groupage international constitue la part la plus importante du chiffre d'affaires du Groupe (1 332 millions d'euro, 46% du chiffre d'affaires global) • Les flux sont gérés par le système de communication CADIS/MODACOM ; ils sont contrôlés par un système moderne de *tracking and tracing* et via le *Call Center* (ouvert 24 heures sur 24) • L'activité a été renforcée par les rachats de Saima Avandero, Dubois et Eurofrete en 1999 • 1 200 services réguliers en Europe • 12 Pays
« Full loads » : service de transport de lot à charge complète	• Services personnalisés pour les clients européens : transport à charge complète, transport de composants de l'industrie automobile, de marchandises dangereuses (ABX Logistics Rheinkraft en Allemagne) • 150 voyages par jour entre les ports et les sites de productions • 2 000 véhicules • 45 bureaux • 5 pays
« Logistics » : entreposage et autres activités liées au transport ferroviaire	• Gestion de la chaîne logistique du client : entreposage, livraison, post-manufacturing, inspection et contrôle • ISO 9002/9001 • 2 000 000 m² de capacité d'entreposage • 11 Pays
« Air & Sea » : transport de fret international	• Système de livraison international complet : door to door services. Services de transport à forte valeur ajoutée • Système de *tracking and tracing* • 30 Pays • Agences : 230

Source : ABX

Le groupe dispose de 500 bureaux et de 36 implantations dont :
- 14 en Europe
- 13 en Asie
- 6 en Amérique
- 3 en Afrique

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

4. *Mode de développement et faits marquants 1999-2003*

- **Croissance externe : les principales acquisitions**

  - 1999 : ABX Logistics acquiert **Dubois Group** en France. A l'origine transporteur et transitaire en Douane, Dubois a aussi développé une activité de logistique. Dubois occupe une place importante en France et en Europe de l'Ouest, grâce à son appartenance à des réseaux internationaux. Ses métiers sont le transport, la messagerie et la logistique hors alimentaire.
  - 1999 : Rachat de **Saima Avandero** en Italie. Le Gruppo Saima Avandero -GSA- est une des premières sociétés de logistique en Italie, avec un chiffre d'affaires d'environ 500 millions d'euro et 2 000 salariés. GSA est actif dans les secteurs automobile, textile, chimique et de la papeterie.
  - 1999 : Rachat de **Eurofrete** au Portugal. Eurofrete, l'un des acteurs majeurs au Portugal, avec un chiffre d'affaires d'environ 10 millions d'euros, est spécialisé dans le transport routier en Angleterre, France, Allemagne, Espagne, Suisse et Scandinavie.
  - 2000 : Rachat de la majorité du capital de la société de transport **HN Saima Japan Group**. Ce rachat permet à ABX Logistics de reprendre la distribution du producteur italien de moto Ducati au Japon (2 000 m^2 d'entrepôts) et de poursuivre sa stratégie de pénétration en Asie.
  - 2000 : ABX Logistics rachète **Transpiedade Transitarios (TPT)** au Portugal, cette dernière étant ainsi la deuxième société portugaise à joindre le Groupe après Eurofrete.
    Cela permet à ABX Logistics de devenir la première société de transport et de logistique au Portugal et d'occuper une position stratégique dans les échanges internationaux avec l'Italie, la Suisse, la France, l'Espagne et l'Allemagne, où ABX occupe une position dominante.
  - 2000 : ABX Logistics rachète 40% du capital de la société anglaise **WT Group**, l'une des sociétés les plus importantes de fret international (transport aérien et maritime).
    Cela contribue à l'élargissement du réseau européen d'ABX Logistics dans le cadre d'une stratégie d'offre globale et d'une volonté de développement des services de fret internationaux dans les îles britanniques.
  - 2001 : ABX Logistics France prend le contrôle du **Groupe Bouquerod** qui réalise un chiffre d'affaires de 68 millions d'euros dans la messagerie, l'express et le lot.
  - 2001 : ABX Logistics acquiert le transporteur néerlandais **WEGTRANSPORT**, ce qui complète le réseau d'ABX Logistics aux Pays Bas. La société acquise dispose également d'activités logistiques utiles à la stratégie de diversification vers la logistique d'ABX Logistics.
  - 2001 : Prise de contrôle de **Delagnes**, **Centauro Argentina** (devenu ABX Logistics Argentine en 2001). Ces acquisitions permettent à ABX de renforcer sa présence sur ses secteurs porteurs tels la chimie ou la haute technologie.
  - 2001 : Rachat de la **division nightfret de Eurocargo & Air & Sea.**

- **Alliances et partenariats avec d'autres PSL**

  - 2000 : Création d'une joint venture avec la société turque **Gök Bora**.
  - 2001 : ABX Logistics forme une alliance avec **Blue Water**, un des leaders danois du transport routier. L'accord couvre le transport routier en Europe. Blue Water devient le partenaire exclusif de ABX pour le transport impliquant le Danemark. Le partenariat offre à ABX la possibilité de pénétrer le marché danois de la logistique et du transport, tandis que Blue Water profite du réseau international de ABX.

- **Les contrats avec les clients**

  - 2000 : **Saima Avandero** (Groupe ABX Logistics) prend en charge la logistique de **FILA, filiale du Groupe H.d.P.**. Le contrat de *outsourcing* entraîne la constitution de **Logitex**, afin de gérer les produits finis de FILA.
  - 2001 : **Novartis Bangladesh** confie à ABX Logistics Bangladesh la gestion de sa supply chain, de l'entreposage et des technologies de l'information. ABX Logistics tire partie de la croissance des exportations de Novartis Bangladesh, les ordres devant passer de 3 à 12 par jour d'ici 2004.
  - 2002 : ABX France prend en charge deux entrepôts situés l'un dans le Nord et l'autre dans la région de Lyon, pour le compte de **BricoDépôt** et de **Castorama**.
  - 2002 : **Electrification Charpente Levage** (ECL) confie à ABX Logistics Belgique la livraison de ses produits au chantier de MOZAL au Mozambique (Afrique).

- 2002 : Après 4 années de coopération avec la filiale ABX Logistics / Saima en Italie, **Pirelli** étend sa coopération en confiant à ABX France la logistique de distribution de ses pneumatiques de remplacement.
- 2002 : ABX Iberia prend en charge l'approvisionnement en bouteilles PET de l'usine **Pepcico España**.
- 2002 : ABX Logistics Allemagne assure la logistique de retour (logistique verte) pour **GRS**, son client, fournisseur de téléphones portables. Ceci permet à ABX Logistics d'entrer sur le secteur de la logistique verte.
- 2002 : ABX Logistics Iberia passe un contrat logistique avec **Vigo**, société espagnole spécialiste du textile.
- 2002 : ABX Logistics Bolivia est chargé en exclusivité de la distribution, de **Flexitanks** (citernes souples qui permettent aux conteneurs de 20' utilisés pour le transport de marchandises sèches, de servir également pour les matières liquides telles huile, eau potable, jus de fruit..) en Bolivie, au Venezuela, en Colombie, en Equateur et au Pérou.
- 2003 : ABX Logistics renforce ses liens avec l'industriel allemand **FAG** à Singapour.
- 2003 : **Steelcorp**, société sidérurgique des Philippines, choisit ABX Pan Globe Logistics comme partenaire pour accompagner son entrée sur les marchés mondiaux. ABX est notamment en charge de l'expédition, du transport, de la supervision des chargements et de conseil.
- 2003 : **Vantico**, distributeur mondial d'adhésif et outillage (Asie-Pacifique) renforce sa collaboration avec la division australienne de ABX Logistics en lui confiant plusieurs nouveaux contrats. Ces contrats entraînent la mise en place d'une « passerelle entre le système SAP de Vantico et le système de gestion des entrepôts WMS d'ABX, pour permettre aux clients de bénéficier d'une solution logistique complète, EDI compris ».
- 2003 : Gestion de la logistique du japonais **Sumitomo/Sumitrans**, spécialiste automobile, en collaboration avec son partenaire Global Account Management.
- 2003 : ABX Logistics Pays-Bas assure la logistique automobile de **Sumitrans** (véhicules Smart confiés par Mitsubishi à son compatriote Sumitrans).
- 2003 : **Bode Chimie**, spécialiste des désinfectants et du matériel médical, prolonge de 24 mois le contrat qui le lie à ABX Logistics.
- 2003 : L'allemand **Becker+Hach** (B+H), fournisseur de cadres pour tableaux, confie à la division ABX Logistics de Kassel, pour une période de 10 ans, toute sa logistique et la distribution en Europe de ses produits en provenance de Chine.
- 2003 : Extension à l'Autriche après l'Allemagne, du contrat avec le danois **Plast Team**, spécialiste des matières plastiques et des produits ménagers.

- **Investissements**

  - 2000 : ABX Logistics Bahntrans **construit un centre intermodal à Dissen** : investissement de 14 millions de DM, pour environ 48 000 m² de surface dont 6 750 m² pour la gestion du fret, et plus de 68 portes de chargement.
  - 2001 : **ABX LOGISTICS Hasselt déménage à Heusden-Zolder** : un investissement de 130 millions de BEF. La nouvelle plate-forme couvre une superficie totale de 4 400 m². Dans ce nouveau centre, ABX LOGISTICS traite chaque jour entre 5 500 et 6 000 envois (2 000 sortant et 4 000 entrant). Le chiffre d'affaires total est de 338 millions de BEF. Les cinq principaux clients sont Brabantia, Breva, Curver, Decoline et Henzo.
  - 2002 : **Ouverture d'agences** en Bolivie afin de compléter le maillage en dehors de l'Europe.
  - 2002 : **Ouverture d'une nouvelle plate-forme** d'environ 7000 m² à Lisbonne au Portugal.
  - 2002 : **Ouverture d'une plate-forme** de 5000m^2 pour la gestion, entre autres, des produits PEPCICO en Espagne.
  - 2002 : **Location de deux plates-formes** pour la gestion des activités de Pirelli, au total 49 000m²
  - 2003 : **Ouverture d'agences** au Mexique : Multimodal, ex agent du groupe, devient, avec 28 salariés, la 6ème filiale de ABX au Mexique.
  - 2003 : Le groupe lance un **service express** en direction du Maroc. Cette opération lui permet de réduire considérablement les temps de transport vers et depuis ce pays.

- **Autres**

  - 2000 : ABX Logistics France devient la nouvelle dénomination de **Dubois** suite à l'intégration de Testud et Delanges, issus de la messagerie.
  - 2001 : Le conseil d'administration autorise la création de la **SA ABX Logistics Group**.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- 2002 : Le conseil des ministres belge confirme la création par la SNCB d'une **holding** intégrant toutes les activités d'ABX Logistics, dont les organes de gestion seront indépendants de la SNCB.
- 2002 : **Etienne Schouppe** est évincé de la direction de ABX Logistics à la suite d'une restructuration.
- 2002 : Les filiales espagnole et portugaise fusionnent et donnent naissance à **ABX Logistics Iberia**.
- 2003 : ABX Logistics France, qui a déjà mis en œuvre un plan social, en présente un second et annonce la **vente de SNTO Bouquerod et de MRCI-MRB** (CA : 50,60M€ et 25,40M€).
- 2003 : Les filiales d'ABX Logistics sont regroupées sous la **holding ABX Logistics Worldwide**. Seul ABX Logistics France, qui reste directement liée à la SNCB, n'y est pas intégré.

5. Objectifs stratégiques

Stratégie corporate

La stratégie d'ABX Logistics découle des orientations de la SNCB dont les objectifs sont de :

- Diversifier les activités en proposant des services complémentaires au transport ferroviaire de marchandises, cœur d'activité du groupe.
- Internationaliser les activités hors de la Belgique et prioritairement en Europe, l'Union Européenne étant considérée, par les grands comptes, comme un marché domestique en matière de prestation logistique.

La déclinaison de ces objectifs au niveau d'ABX est la suivante :

- Construction d'une marque mondiale ABX Logistics.
- Développement par **croissance interne** (supérieure à celle du marché) et **externe** (si nécessaire).
- « **One stop shopping** » : Pouvoir offrir toute la gamme des produits de transport et de logistique à ses clients.
- « **Think global, act local** » : Organisation légère du Siège et développement prenant appui sur les ressources humaines locales.

Stratégie business

Activité	Orientation stratégique	Moyens
Logistique	**Développement sélectif** fondé sur une offre intégrée de services logistiques au niveau européen (le marché européen est considéré comme un marché unique) pour les grands clients. Ceux-ci : • rationalisent leur logistique via un ou quelques entrepôts en Europe • ont besoin d'une distribution capillaire dans de nombreux pays européens	• **Croissance interne** : recherche de contrats auprès de grands comptes, accroissement des capacités de stockage • **Croissance externe**
Groupage européen	**Développement international**	• **Croissance externe** afin de constituer un réseau international : • **Prises de participations** majoritaires dans les pays stratégiques afin de consolider ce réseau et de l'intégrer aux autres activités • **Alliances** pour améliorer la couverture géographique à moindres coûts

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

6. Conclusion

Points forts	Points faibles
• Stabilité du réseau garantie par un contrôle majoritaire dans tous les pays importants. • Positionnement international et local permettant de répondre à deux grandes demandes : services globaux transfrontaliers et services locaux. • Ressources financières importantes allouées à ABX pour financer son développement. • Accès privilégié au marché en raison des flux de marchandises transportés par la SNCB. • Rôle central de la Belgique dans les échanges intra européens et implication dans les flux hors Europe. • Infrastructures routières et portuaires belges (Anvers). • Une clientèle de grands comptes solides.	• Stratégie de développement consommatrice de capitaux qui peut fragiliser le groupe dans un contexte de ralentissement économique. • Rentabilité négative : ABX est déficitaire. • Une certaine dépendance par rapport à la SNCB qui oriente la vision et la stratégie de croissance de ABX. • Dépendance à l'égard de flux d'ordres en provenance de l'Allemagne et de la France. • Danger de fuite en avant en terme de croissance, au détriment de la rentabilité. • Intégrations opérationnelles nombreuses et complexes à mener (timing et différences culturelles).

ABX a connu un développement très rapide et s'est hissé parmi les leaders mondiaux. Le groupe a acquis une stature européenne et a entrepris des développements hors d'Europe. Cette stratégie ambitieuse s'appuie sur les ressources financières et commerciales de la SNCB. Sans elles, la société, déficitaire, aurait dû déposer le bilan.
Les difficultés qu'a connues ABX l'ont conduit en 2003 à prendre des mesures de restructuration et à entreprendre une réorganisation du groupe. Toutes les activités rentables ont été transférées à la nouvelle holding « ABX Logistics Worldwide ». Les activités des filiales françaises n'ont pas été incluses afin de les garder sous la protection directe de la SNCB pendant le temps nécessaire à leur redressement. Les modifications de la structure juridique d'ABX LOGISTICS ont été communiquées à la Commission européenne. La SNCB attend l'accord de celle-ci pour réaliser notamment les conversions en capital prévues de € 91,6 millions de créances existantes.
Le groupe doit désormais faire la preuve de sa capacité de mener à bien une stratégie de croissance maîtrisée dans un contexte conjoncturel nettement moins favorable, et qui devrait avoir des répercussions à la baisse sur les volumes et les prix. ABX Logistics pourrait être contraint d'accélérer l'intégration opérationnelle des sociétés acquises de façon à compenser le ralentissement économique par des synergies de coûts, et de ralentir le rythme du développement pour limiter ses besoins en investissements.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : CAT

1. Présentation

Création	1957
Nationalité	Française
Métier de base	Transport de véhicules, pièces et composants
Activités principales	Transport d'automobiles, logistique automobile, transport de lots et transport international
Secteurs porteurs	Automobile
Vocation géographique	France, Europe, Amérique du Sud
Chiffre d'affaires du groupe – 2002	1 200 millions d'euros
Actionnaires de référence	100% Consortium Albateam : 20% TNT, 40% Autologic, 40% Wallenius Lines
Effectif salarié	2 374
Site Internet	www.groupecat.com

- **Historique**

La Compagnie d'Affrètement et Transport a été créée en 1957 par Renault, avec pour mission première d'assurer le transport de véhicules automobiles et celui de pièces et composants vers les usines. Cela permettait à Renault de disposer d'un outil capable de soutenir l'activité en Europe (activités de transport terrestre) mais aussi sur d'autres continents (activités de transitaire, filiales en Amérique et Asie).

En 1970, poursuivant son développement, CAT diversifie ses activités et offre ses services à une clientèle extérieure au Groupe Renault. En 1971, CAT rachète l'agence maritime Comatran ; en 1973, la compagnie crée CAT Voyages et sa propre compagnie de navigation : la SGAN. En 1974, la CAT se lance dans la distribution de pièces de rechange par voie routière. En 1980, Air CAT est créée.

L'année 1995 marque une rupture en instituant le développement d'une clientèle extérieure comme axe de développement stratégique. Une nouvelle structure organisationnelle est mise en place. Renault, la maison mère d'alors, entre dans une phase de recentrage sur son cœur de métier afin d'y concentrer tous ses moyens. Cette logique conduit Renault à se désengager partiellement de sa filiale en 2001 en la cédant au consortium Albateam (Autologic, Wallenius, TNT et Renault). Renault conserve une participation de 20% dans le consortium, participation qu'elle cède toutefois en 2002 à Wallenius.

- **Structure du Groupe**

L'activité du Groupe CAT repose sur la densité et la qualité de son réseau international. Le Groupe dispose de 18 filiales. CAT est présent sur l'ensemble du territoire français notamment dans les berceaux historiques de l'industrie automobile. En dehors de la France, le groupe est présent dans les pays de construction automobile, particulièrement en Espagne, où son ancienne maison mère est fortement représentée au travers de plusieurs unités d'assemblage (Palencia et Valladolid).

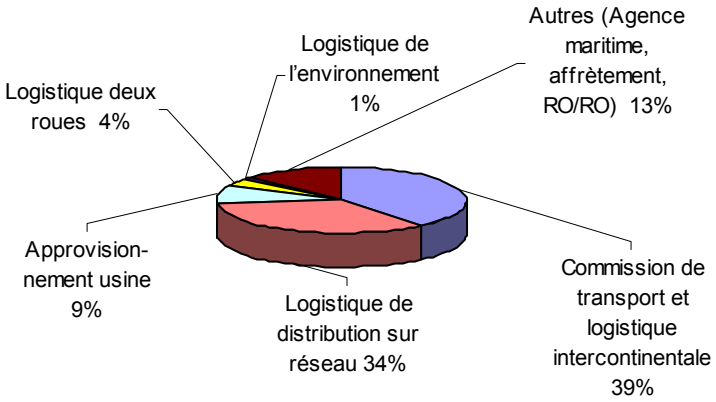
Principales filiales et participations	**Effectif salarié**	**CA 2002**
CAT Portugal	35	24,36 millions d'euros
CAT España	161	171,6 millions d'euros
CAT Benelux	111	34,32 millions d'euros
CAT UK Services Ltd	98	111,84 millions d'euros
CAT Deutschland GmbH	140	48,36 millions d'euros
CAT Suisse	4	3,12 millions d'euros
CAT Österreich Transporte GES	14	10,2 millions d'euros
CAT Italia	95	41,4 millions d'euros
CAT Polska Sp.Z.o.o	78	11,4 millions d'euros
CAT Mexico	33	9 millions d'euros
CATLOG DO BRASIL	140	22,56 millions d'euros
CAT Argentina S.A.	105	36,6 millions d'euros

2. *Chiffres clés*

En millions d'euros	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**
Chiffre d'affaires consolidé	1 011	1 102	1 223	1 273	1 200
Variation %	+9%	+11%	+10%	+4%	- 6%

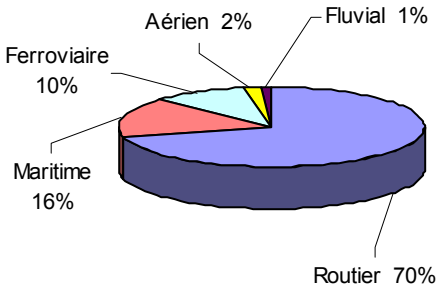
Source : CAT

- **Répartition du chiffre d'affaires 2002 par activité**



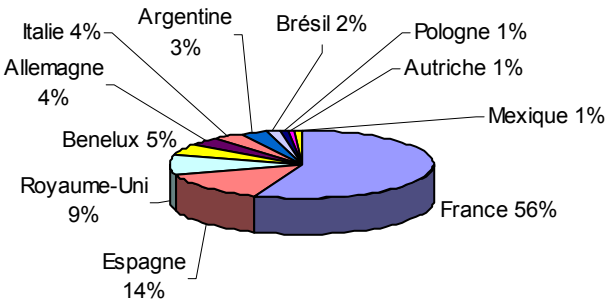
Source : CAT

- **Répartition du chiffre d'affaires 2002 par mode de transport**



Source : CAT

- **Répartition du CA 2002 par pays**



Source : CAT

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

3. *L'offre*

- **Activités et clients**

Métiers	Activité	Produits/Services
Logistique véhicules	• **CAT Logistique Véhicules** est un spécialiste du transport de véhicules et des services associés à leur distribution (stockage, préparation, etc.)	• **TransCAT :** Transport de véhicules par lots ou à l'unité des usines et centres d'importation jusqu'aux concessionnaires et succursales • **ProxiCAT :** Préparation de véhicules à proximité immédiate des clients • **StoCAT :** Stockage de véhicules • **PrépaCAT :** Préparation de véhicules neufs, pose d'accessoires et rénovation de véhicules d'occasion
Logistique Cargo	• **CAT Logistique Cargo** conçoit et met en œuvre des solutions logistiques globales à l'échelle mondiale.	• Collecte des marchandises, • Entreposage, • Préparation de commande, • Gestion de stock, • Transport, • Distribution, • Prestations annexes (co-manufacturing, cross-docking, …)
Conseil Logistique	• Conseil en logistique.	• Audits et diagnostics d'organisations existantes • Conceptions d'architectures logistiques • Consultation de prestataires logistiques • Formations et assistances à la mise en œuvre des solutions

Métier	Références clients
Logistique Véhicules	Avis, Avis Fleet Services, Brink's services, Budget, Case, CFAO, Chrysler, Darty, Europcar, Europcar-lease, Générale des Eaux, Hertz, Hyundaï, Kia, Kronenbourg, Landini, Matra, Mitsubishi, Motability Finance Ltd, Nissan, Opel, Reg Vardy, Renault, Same Deuts Fahr, Sixt, Smart, Steyr, Subaru, Thrifty, Toyota, Valmet, Vauxhall, Volvo
Logistique Cargo	Air Liquide, Akzo, Alcampo, Alcatel, Alstom Transport, Aprilia, Bechtel, BMW, Bouygues, Bridgestone, Bull, Cagiva, Carlife, Décathlon, Degremont, DIA Groupe Promodes, Delphi, Dunlop, Dyson, Faurecia, Federal Mogul, Feu vert, GE Energy Products, Goodyear Groupe, Renault, Grupo Corona, Honda, Johnson Controls, Kawasaki, Labinal, Linamar, Lucas (UK), Mack Trucks, Matra, Nissan, Parfums Nina Ricci, Pirelli, Siemens, Sodicam, Sommer Allibert, Spie Batignolles, Suzuki, Swatch, Total, Valéo, Volvo
Conseil Logistique	Renault, Nissan, Alstom, Volvo, Honda, GE, Faurecia, Kawasaki, Total, BMW

- **Localisations et Implantations**

Division	Moyens logistiques et personnels	Pays

Logistique véhicules	• CAT dispose d'un réseau en Europe et en Amérique Latine.
	• Nombre de véhicules transportés en Europe en 2002 :
	  • 2.800.000 véhicules particuliers
	  • 100.000 véhicules industriels, tracteurs et machines agricoles
	  • 1 200.000 véhicules préparés
	• Moyens mis en oeuvre :
	  • 1100 employés
	  • 1.500 camions et attelages porte-véhicules
	  • 540 wagons
	  • 10 barges fluviales
	Le schéma de transport intègre 78 centres dont 26 réalisent des opérations de stockage et de préparation (5.400.000 m² d'aires de
		Allemagne, Argentine, Autriche, Benelux, Brésil, Chine, Espagne, France, Grande-Bretagne, Italie, Mexique, Pologne, Portugal,

	stockage).	Slovénie, Suisse, Thaïlande, Turquie
Logistique Cargo	• 1.000.000 Tonnes / an • 2.000 Camions / Jour • 4 525 000 expéditions / an • 21 692 000 colis transportés / an • 121 000 motos transportés / an • 97 plates-formes pour 220 000 m²	
Conseil Logistique	• 13 consultants	

4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003

- **Les contrats avec les clients**
  - 2003 : Contrat avec **Volvo Logistics Corporation** pour la gestion des véhicules de trois usines Renault Trucks en France et en Espagne.
  - 2003 : Une autre éntité, **Volvo Transport**, a confié au Groupe CAT le transport et la distribution d'environ 30.000 véhicules en France, Espagne, Italie.

- **Investissements**
  - 1999 : CAT crée une filiale en **Slovénie**, afin d'être placé sur un marché avec un fort potentiel de développement.

- **Autre**
  - 2001 : CAT Logistique Véhicules France et la SETH (Société d'Exploitation du Terminal Havrais), filiale du Groupe CAT, se sont vu décerner par le Bureau Veritas Quality International (BVQI) la Certification Qualité **ISO 9002** pour leurs activités de transport, préparation, montage d'équipements optionnels et distribution de véhicules neufs et d'occasion.
  - 2001 : le 17 juillet, CAT est cédé par Renault au consortium Albateam. **Albateam** est constitué de quatre entreprises : Autologic, spécialiste du transport de véhicules et des services techniques associés (avec 40% du capital) ; TNT Post Group, prestataire global de services express, logistiques et postaux (20%) ; Wallenius Lines, spécialiste du transport de véhicules avec des activités étendues dans la logistique (20%) ; et Renault qui conserve une participation de 20% du capital.
  - 2002 : Renault cède sa participation de 20% dans le consortium Albateam à Wallenius.
  - 2004 : Recentrage sur la logistique multimodale des véhicules, sous-ensembles et pièces-détachées.

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate : devenir autonome**
  - Recentrage sur la logistique multimodale des véhicules, sous-ensemble et pièces détachées.
  - S'affirmer comme un partenaire qui maîtrise et pilote les opérations logistiques de ses clients industriels à travers le monde, avec un excellent niveau qualitatif.
  - Assurer une prise en charge globale des opérations de transport, incluant la gestion des procédures administratives et douanières.
  - Consolider son expertise dans le secteur automobile au-delà du client clef Renault.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- **Stratégie business :**

Business	Orientation stratégique	Moyens
Logistique	• Poursuivre sa spécialisation et conquérir de nouveaux marchés	• L'objectif de CAT est de proposer toute la palette de services possibles dans le secteur automobile, par la **diversification et la « modularisation » des prestations** (approvisionnement usine, collecte et valorisation des produits en fin de vie, commercialisation de pièces de rechange et des pièces détachées, distribution pièces urgentes, exportation de composants, etc.)
Commission de transport	• Développement par croissance interne	• CAT cherche à accroître sa couverture géographique et à proposer davantage de prestations « door to door »

6. Conclusions

Points forts	Points faibles
• Le soutien de Renault garantit un certain niveau d'activité. • Synergies entre le transport (échanges internationaux et distribution locale) et les moyens logistiques (entreposage, haute qualité des prestations, etc.). • Perspective de croissance sur les marchés de l'Europe de l'Est et de l'Amérique du Sud, axe de développement de CAT.	• De par son origine de filiale d'un grand groupe, CAT ne bénéficie pas d'une tradition d'innovation et d'initiative. • L'image de marque est plutôt floue en ce qui concerne les activités hors du secteur de l'automobile.

Désormais autonome, le groupe CAT devra montrer sa capacité à s'affranchir de son client captif Renault avec lequel il réalisait jusqu'à présent l'essentiel de son activité. Cette externalisation le place désormais en concurrence avec les autres entreprises de la logistique automobile comme Gefco, STVA, Axial Logistics. La fin des contrats d'exclusivité avec Renault pour la distribution de ses véhicules en Europe et dans les autres continents est prévue, respectivement pour fin 2006 et fin 2007.
En revanche, son nouvel actionnariat, composé de spécialistes de la logistique automobile aussi bien dans les pièces de rechange que dans la distribution des véhicules ou le transport maritime, lui donne de réelles opportunités d'ouverture sur de nouveaux clients et de nouveaux marchés afin de remplacer les parts de marché perdues chez Renault.
C'est dans cette perspective que le groupe a annoncé début 2004 qu'il entendait opérer un recentrage sur la logistique multimodale des véhicules, sous-ensemble et pièces détachées. En effet, en dehors du secteur de l'automobile l'image de marque de CAT Logistics est floue, alors qu'elle est excellente sur son cœur de métier.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : Christian Salvesen

1. Présentation

Création	1846
Nationalité	Anglaise
Activités principales	Logistique distributive et industrielle
Secteurs porteurs	Alimentaire (produits surgelés et congelés), Produits industriels
Vocation géographique	Royaume Uni et Europe
Chiffre d'affaires du groupe - 2002	1 313[1] millions d'euros
Actionnaires de référence	Famille Salvesen et détenteurs individuels, 54% banques et sociétés d'assurances *(source : Logistique Magazine)*
Cotation boursière	Le groupe est coté à la bourse de Londres depuis 1985
Effectif salarié	15 000
Site Internet	www.salvesen.com

Historique

Fondé en 1846 par les frères norvégiens Christian et Theodore Salvesen, Christian Salvesen PLC trouve ses origines dans le **transport maritime et la pêche**.
La compagnie s'est concentrée sur ses activités d'origine jusqu'à la naissance de **l'industrie des aliments surgelés**.
Dès les années 1980, la compagnie a ouvert de nouveaux entrepôts frigorifiques et a renforcé ses équipements de transformation des produits alimentaires; cependant le développement le plus important se faisait dans **l'activité de distribution**. Le contrat de distribution d'aliments surgelés pour Marks & Spencer a mené à la création de plusieurs centres réfrigérés, sous le nom de Salserve.
En 1985, Christian Salvesen a été introduit en **bourse**. En même temps, Christian Salvesen se divérsifie vers la distribution non alimentaire. Plusieurs cessions ont suivi et Christian Salvesen a fini par se désengager de ses activités de transport maritime.
L'acquisition de Swift Service en 1993 a permis à Christian Salvesen de développer une position forte dans la distribution industrielle. En 1994, Christian Salvesen a acheté Tendafrost, fournisseur de légumes surgelés aux détaillants et aux grossistes. Depuis la scission de Aggreko en septembre 1997, Christian Salvesen est un prestataire logistique important se spécialisant dans la gestion stratégique de la supply chain externalisée.

Structure du Groupe

Christian Salvesen est organisé autour de trois divisions :
- Food and Consumer Division UK
- Food and Consumer Division Europe continentale
- Industrial Division

Les principales filiales, toutes possédées entièrement, sont :
- Salvesen Logistics Limited (Royaume Uni)
- Christian Salvesen SA (France)
- Christian Salvesen NV (Belgique)
- Christian Salvesen Nederland BV (Pays Bas)
- AGRO Handelsgesellschaft GmbH (Allemagne)
- Transportes Gerposa SA (Espagne)
- Tedafrost Frozen Foods Limited (Royaume Uni)

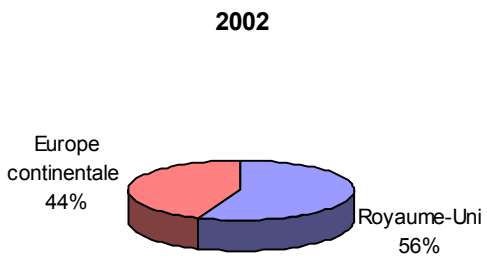
2. Chiffres clés

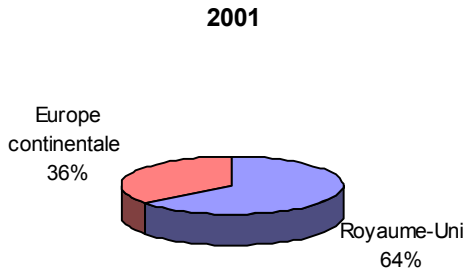
Chiffre d'affaires (m€)	**2002**	**2001**	**Var. (%)**
Food and Consumer (UK)	457	477	-1,4%
Food and Consumer (Europe continentale)	225	207	+11,7
Industrial Division	631	489	+32,6
Total	1 313	1 173	+15,1

Source : CS

[1] Taux de change GBP contre EUR : Moyennes annuelles (source : www.oanda.com)

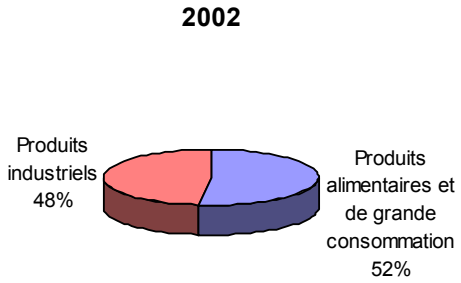
- **Répartition géographique du CA**

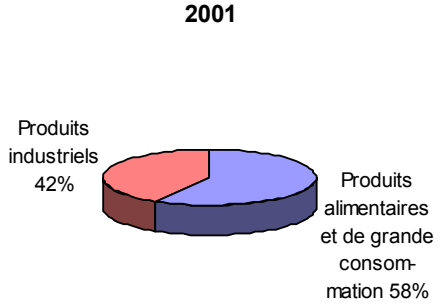




Source : CS

- **Répartition du chiffre d'affaires par secteur**





CS

3. L'offre

- **Activités**

Prestations logistiques offertes	**Marchés et caractéristiques des services**
Gestion de **sites multi-clients à utilisation partagée**	• Transport et entreposage sont partagés avec d'autres clients, afin d'obtenir un niveau de service élevé mais à coûts contenus, grâce aux volumes générés par le réseau • (Exemple : à Tilburg, Pays Bas, entrepôt pour produits congelés, 35 000 palettes, producteurs et distributeurs échangent la marchandise électroniquement) • Marché alimentaire et multi-température, épicerie • Producteurs industriels • Industrie de transformation des légumes surgelés
Gestion de sites dédiés	• Grande distribution (non alimentaire) • Grande distribution alimentaire à température unique et à multi-température

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Services additionnels	• Ces services ajoutent de la valeur aux services partagés et aux services dédiés • Gestion du cycle d'ordre • Consolidation *inbound* • Approvisionnement du point de vente • Opérations de conditionnement, étiquetage • Opérations douanières • Recyclage • Nettoyages des taloches • Control des équipements • Control informatisé des entrepôts et des niveaux des stocks • Transport avec un système de *track and trace*

- **Les clients**

Christian Salvesen est spécialisé dans l'offre de services logistiques aux **producteurs** et aux **distributeurs**. Son offre se caractérise par des sites à utilisation partagée, qui permettent d'obtenir, à des coûts modérés, le même niveau de service qu'un site dédié.

Secteur	**Références clients**
Secteur alimentaire et des produits de large consommation	Albert Heijn, Aldi, Auchan, Birds Eye Walls, British Airways, Britvic, Campbell, Carrefour, Danone, Galbani , Go Sport, Heinz, House of Fraser, Ikea, Irish Dairy Board, J. Sainsbury, Marks & Spencer, Nestlé, PepsiCo, Pilsbury, PizzaExpress, Safeway, Somerfield/Kwik Save, Tesco, Unilever.
Secteur industriel	Agfa-Gevaert, Associated Newspapers, Carbogal, Chep Automotive, Dow Chemical, Dunlop, DuPont, EMTEC, Ford Motor Co, ICI Autocolor, JCB Service, Jewson/Meyer, LRC, Matra Automobile, Mazd, Mercedes-Benz, Mobil, Mobil Oil, National, Ackaging, Newey & Eyre, Nissan, NSK, Opel, Pirelli, Porsche, Praxair Espa–ola, Proctor & Gamble, Renault, Robert Bosch, Ruberoid, Seat/Volkswagen, Shell, Solvay, Tessenderlo Chemie, Texaco, Toyota, Unipart, Unipart DCM, Vauxhall Aftersales, Vauxhall Motors, Volvo Car UK.

- **Localisation et Implantation**

Pays	**Moyens logistiques et personnels**	**Activité et vocation des sites**
Royaume Uni, Espagne, Portugal, Italie, Allemagne, Pays Bas, Belgique, France	• 200 sites • 400 000 m^2 d'entrepôts • 15 000 salariés • 5 000 tracteurs • 6 000 remorques	• Sites à utilisation partagée • Sites dédiés pour les industriels et la grande distribution
Détails par pays / Division produits alimentaires et de large consommation		
Royaume Uni	• 48 sites	• Aliments à température ambiante, dirigée et contrôlée, *grocery*, textile, recyclage, etc.
France	• 9 sites	• Aliments à température ambiante, dirigée et contrôlée, tabac
Pays Bas	• 13 sites	• Aliments à température ambiante, dirigée et contrôlée, tabac
Espagne et Portugal	• 9 sites	• Aliments à température dirigée et contrôlée, textile, tabac
Italie	• 1 site	• Aliments à température dirigée
Total	• **80 sites** • **10 100 salariés**	

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

4. Mode de développement et faits marquants 1999-2003

- **Croissance externe : les principales acquisitions**
  - 1999 : Acquisition de **Gerposa**, un prestataire logistique industriel, leader en Espagne et Portugal.
  - 2000 : Christian Salvesen PLC acquiert **Darfeuille**, un important groupe logistique français spécialisé dans la logistique industrielle.
  - 2000 : Christian Salvesen acquiert **Tinsley Distribution**, au Royaume Uni, pour 8 millions d'euros. Parmi les clients de la firme, spécialisée dans les produits surgelés, on retrouve Marks & Spencer et Booker.
  - 2000 : Acquisition du Groupe **Wohlfarth**, un prestataire logistique allemand avec un réseau de 18 sites dans les régions industrielles du pays. Wohlfarth fournit des services de groupages et logistiques dans les secteurs automobile, chimique, électronique, des lubrifiants et de la papeterie.

- **Cessions**
  - 2001 : Christian Salvesen PLC vend son **unité allemande** qui s'occupe de la logistique des produits alimentaires surgelés.
  - 2003 : Christian Salvesen PLC se défait de sa **division « logistique industrielle »** (CA 65M€) en Allemagne qui connaît de mauvais résultats, malgré les restructurations mises en œuvre en 2002.

- **Réorganisation**
  - 2001 : La firme annonce la restructuration de la **division production alimentaire** en Angleterre; une nouvelle business unit « Christian Salvesen Foods » va gérer les opérations de post-manufacturing et de commercialisation des produits.

- **Les contrats avec les clients**
  - 1999 : Le Groupe signe un contrat avec **Nestlé** pour la distribution de produits surgelés aux Pays Bas.
  - 2000 : Nouveaux contrats avec **Ikea** et **Marks&Spencer**, résultat de l'élargissement des services offerts par CS Plc (services dans les magasins, gestion des expéditions, support aux activités e-commerce, etc.).
  - 2000 : En France, **Carrefour, Unisabi et Go Sport** (pour les chaînes Cora et Match) ont signé des contrats intéressants avec la division « produits de l'alimentation et de grande consommation – Europe continentale » .
  - 2000 : **Shell Oil** offre un contrat à Christian Salvesen pour la distribution de lubrifiants conditionnés au Royaume Uni, pour une durée de cinq ans.
  - 2001 : **Tesco** a étendu la relation existante avec CS Plc en lui offrant un contrat de dix ans, de la valeur de 420 millions d'euros, pour la gestion et le développement du réseau national de recyclage, le plus important du Royaume-Uni.
  - 2001 : Contrat avec la **Exxon Mobil**, pour le stockage et la distribution de produits lubrifiants au Royaume-Uni.
  - 2001 : Contrat avec **Chiquita**, d'environ 2 – 3 millions de livres pour la distribution des bananes en Irlande et aux Royaume-Uni.
  - 2001 : Christian Salvesen devient le prestataire logistique en charge de la distribution des produits de **Dumeco**, le leader du marché de production de la viande en Allemagne.
  - 2002 : **Asda**, spécialiste de produits alimentaires, confie à Christian Salvesen, la gestion de sa flotte au départ du Royaume-Uni.
  - 2002 : Prise en charge de la logistique de distribution de **Métro.**
  - 2002 : Gestion de la logistique de **Prodirest**, filiale du groupe **Carrefour**. Ces contrats, renforcent les activités du groupe dans le secteur de la grande distribution en France.
  - 2002 : Création d'une joint-venture pour la gestion de la logistique de **DIA**, une filiale du groupe **Carrefour**, dans la Péninsule Ibérique.
  - 2002 : Une autre joint-venture est crée avec **Danone** dans la même région. Elle prévoit la gestion de la logistique externalisée de Danone dans la distribution alimentaire.
  - 2003 : Un contrat de 8 M€ est décroché avec **SSL** pour la distribution au Royaume-Uni et en Europe des produits de santé du producteur anglais. La durée du contrat est de 8 ans.
  - 2003 : La division industrielle de CS, Darfeuille, conclut un contrat de plusieurs millions d'euros avec **Michelin**, pour l'entreposage et la distribution de ses produits.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- **Investissements**
  - 1999 : le **site de Malaga** (Espagne), dédié à **Danone**, démarre ses activités, ce qui permet de renforcer les liens avec ce client, avec lequel plusieurs contrats ont été signés, notamment en Italie, Espagne et Portugal.
  - 2000 : ouverture d'un entrepôt (3,8 millions d'euros) dans la vallée d'Evesham, pour la gestion de produits de Fyffes, Co-op, Asda, Somerfield/Kwik Save et Safeway. Il s'agit d'une structure **multi-clients**, selon la stratégie du groupe
  - 2000 : extension du site aux produits congelés de **Zellik**, auprès de Bruxelles, employant le système de gestion des entrepôts « ULTIMA », flexible, modulaire, avec un choix de fonctions élevé, également utilisable pour les produits alimentaires, l'habillement et l'équipement sportif, les composants automobiles, etc.
  - 2000 : ouverture du **site** à utilisation **partagée Nestlé/Ter Beke en Belgique.**
  - 2000 : ouverture d'un **dépôt** à Rochester (11 millions d'euros) pour la gestion des marchandises industrielles (Ford, GM, Volvo, Porsche, ICI, etc.) arrivant par avion et par mer en Angleterre.
  - 2000 : réalisation d'un nouveau **site dédié à Opel**, en Zaragoza.

- **Autre**
  - 2001 : **General Motors** a nommé Christian Salvesen l'un des meilleurs fournisseurs de l'année.

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate :**
  - **Diversification et internationalisation** à travers une offre de services logistiques au niveau européen, en étendant le réseau de prestations dédiées et partagées. La société montre clairement sa volonté d'élargir la clientèle au-delà du marché historique de la grande distribution ; cet objectif est confirmé par la cession en 2001 de la filiale opérant sur le marché du surgelé.
  - Accroître l'expertise dans les **technologies de l'information** (le groupe dépense chaque année environ 16 millions d'euros pour développer les TIC et emploie une équipe de 100 informaticiens) pour améliorer la gestion des sites multi-clients.
  - Consolider **l'image unique de marque** « Christian Salvesen » pour augmenter les synergies internes au Groupe.

- **Stratégie business :**

Business	**Orientation stratégique**	**Moyens**
Logistique industrielle	• Focalisation sectorielle (automobile, produits électroniques, etc.) • Diversification géographique	• Croissance interne (création de sites à utilisation partagée).
Logistique des produits alimentaires et des biens de large consommation	• Internationalisation	• Multiplication de contrats au niveau européen et prioritairement hors Royaume-Uni. • Création de sites multi-clients.

6. Conclusions

Points forts	**Points faibles**
• Les **sites à utilisation partagée,** caractéristiques de l'offre de la société, offrent des perspectives intéressantes de développement dans l'environnement européen.	• **Une taille encore relativement petite** pour être en compétition avec les grands groupes logistiques d'envergure européenne voire mondiale.
• Orientation marquée vers les **technologies de l'information et de la communication.** • Positionnement sur un secteur peu cyclique : la GD.	

L'activité continentale de Christian Salvesen se situe aujourd'hui au-delà de 45% du CA et les divisions "food and consumer" et "industrial" sont relativement équilibrées. Ce rééquilibrage des investissements et des activités constitue une étape importante dans la stratégie globale du groupe. Entre 1999 et 2002, le chiffre d'affaires consolidé a augmenté de plus de 50%. Désormais, le groupe s'atèle à construire une offre homogène de logistique de distribution à l'échelle européenne.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : Dachser

1. Présentation

Création	1930
Nationalité	Allemande
Métier de base	Transport routier
Activités principales	Transport routier, transit international aérien et maritime
Secteurs porteurs	Produits secs et denrées périssables
Vocation géographique	Allemagne, France
Chiffre d'affaires du groupe – 2002	1 900 millions d'euros
Actionnaires de référence	Actionnariat familial, Prof. Dr Christa Rohde Dachser, Anne Marie Simon
Effectif salarié	10 500
Site Internet	www.dachser.com

- **Historique**

Créée en 1930, Dachser est une firme à capitaux familiaux qui a vu se succéder trois générations de dirigeants. A son métier de transporteur routier de marchandises en Europe s'ajoute une activité de transitaire dans l'aérien et le maritime avec, comme consécration, une place de membre exclusif du réseau WACO (World Air Cargo Organisation), qui regroupe les principaux transitaires maritimes et aériens dans le monde. Elle jouit également d'une excellente expertise dans les domaines du consulting logistique et des technologies de l'information : e-business, track and trace.

2. Chiffres clés

(m€)	**2002**	**2001**	**2000**	**1999**
Chiffre d'affaires	1 900	1 800	1 790	1 600

Source : Logistique Magazine 2003

- **Répartition du chiffre d'affaires par activité**

Suivant Logistique Magazine (Décembre 2003), le Chiffre d'affaire Logistique de la société a atteint 13% du CA total, en 2002.

3. L'offre

- **Activités et clients**

Activité	**Caractéristiques**
Transport de lots	• Division « Food Logistics » spécialisée dans la logistique des produits alimentaires • Un quart de l'activité concerne les denrées périssables
Messagerie	• Une partie de l'activité est réalisée en groupage européen ; l'autre est réalisée en monocolis via le réseau DPD (Deutscher Paket Dienst GmbH, créé en 1976 par 17 entreprises allemandes sur le principe de franchises régionales. Ce réseau, avec la création de DPD Europe, opère désormais en France, au Royaume Uni et dans les autres pays européens)
Logistique	• Expertise en matière de conseil logistique (mise en œuvre de concepts logistiques intégrés auprès des industriels/supply chain management) et de traçabilité des flux (système d'identification des colis par des codes barres, sur la base du standard EAN 128) ; • Solution e-business grâce à la joint venture avec CSC (Computer Sciences Corporation)
Transit international	• Membre exclusif, en Allemagne, du réseau WACO (World Air Cargo Organisation), qui réunit les principaux transitaires aériens et maritimes dans le monde • Membre de la joint-venture « Future », 3ème transitaire de transport aérien d'Allemagne • Membre de « GROUP 99 », 1er transitaire de transport maritime d'Allemagne • Agences : 57

Produits principaux	Références
Transport de lots & Logistique	Allied Domecq Deutschland, Bacardi, Bayernland, Hellma, Industriepark Walsrode, Lavazza, Allgäuland, Bakemark Deutschland, Burnus, Huhtamaki, Lambertz, Sara Lee
Industrie alimentaire et bricolage	Nestlé, UDL, Leowe Opta, Honewel

- **Localisations et Implantations**

Dachser dispose de 183 implantations au total pour une surface d'entreposage de 830 000 m².
Le groupe est présent en propre en :

- Allemagne
- Autriche
- Belgique
- Luxembourg
- Pays-Bas
- Hongrie
- Suisse
- Royaume Uni
- Italie
- France : le rachat de Graveleau y a consolidé sa position.

Dachser dispose également de correspondants ou de représentants dans les autres pays d'Europe.

4. Mode de développement et faits marquants 1999-2003

- **Croissance externe : les principales acquisitions**

  - 1999 : Rachat de **Graveleau** en France : création d'un réseau intégré et totalement informatisé de messagerie (Dachser/Graveleau) comptant plus de 100 agences dans les deux pays (France et Allemagne).
  - 2002 : Prise de contrôle **d'Euronet**, filiale messagerie de l'autrichien Schachinger (80% du capital). Dénommée Dachser-Schachinger, la nouvelle structure est intégrée au réseau paneuropéen de messagerie Dachser/Graveleau et permet à ce dernier de compléter son implantation en Autriche.
  - 2003 : Prise de contrôle à 100% du transporteur italien **Züst Ambrosetti Far East Ltd**, filiale de Géodis. Avec une superficie d'exploitation de 1 400 m², l'opération consolide la position de Dachser en Asie où il opère désormais sous l'appellation Dachser Far East Ltd.

- **Alliances et partenariats avec d'autres PSL**

  - 2000 : Joint venture avec **CSC** (Computer Sciences Corporation) Ploenske, l'un des leaders mondiaux du conseil technologique. Baptisée « **e-chain logistics** », cette nouvelle entité offrira des solutions logistiques intégrées sur le marché du B2B, grâce à l'alliance des compétences logistiques et technologiques des deux partenaires.
  - 2000 : Le Groupe familial italien **Italsempione** rejoint le partenariat formé par Dachser et Exel Logistique France, signé en 1998 et concernant le transport frigorifique.
  - 2001 : Accord entre le français **Nexia**, ex-Exel Froid Logistics et Dachser. Cet accord concerne leurs activités de messagerie frigorifique, mais aussi de groupage et transport en lots et demi-lots de produits alimentaires sous température dirigée. Le but de cet accord est de constituer un réseau paneuropéen de messagerie frigorifique.
  - 2003 : Dachser abandonne son partenariat en transport routier avec l'italien **Züst Ambrosetti** (reprise par Géodis) pour poursuivre sa stratégie européenne avec **Fercam**. A partir du 1er janvier 2003, le transporteur italien Fercam, qui est actif dans le groupage international et dans le transport de messagerie, assure les activités transport de Dachser entre l'Italie et l'Allemagne, l'Autriche, la Suisse, le Benelux et la Hongrie. Züst Ambrosetti restera toutefois partenaire de Dachser pour le fret aérien et maritime.

- **Cessions**

  - 2000 : Dachser a cédé son **activité monocolis** à German Parcel, filiale de The Post Office. Soit 6 dépôts pour un chiffre d'affaires d'environ 500 MF en 1999.

- **Investissements**

  - 2001 : Construction d'un **hub européen** près de Sarrebruck, en vue de desservir en 24 heures les principaux centres économiques dans un rayon de 500 Km.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate**
  - Renforcer son réseau intégré de transport européen et de transit international.
  - Se consolider comme un groupe international, en poursuivant l'extension européenne, aussi bien en transport sous température dirigée qu'en Transit international et en logistique.

- **Stratégie business**

Business	**Orientation stratégique**	**Moyens**
Logistique	• Spécialisation dans la e-logistics	• Partenariat avec CSC
Transport de lots	• Diversification géographique • Spécialisation dans le transport de produits alimentaires sous température dirigée	• Alliances avec Nexia (France) et Italsempione (Italie)

6. Conclusions

Points forts	**Points faibles**
• Fort positionnement sur l'axe France Allemagne, à haute densité de flux • Le réseau européen possédé en propre	• La faible présence dans la logistique d'entreposage • L'européanisation de Dachser concerne essentiellement le transport de lots, la messagerie et le transit international, tandis que l'activité logistique reste cantonnée à l'Allemagne

A la différence des autres PSL, c'est dans les métiers du transport (overseas, température dirigée, groupage) que Dachser affirme le plus ses ambitions. Le groupe peut fonder son développement sur un réseau européen de messagerie et de groupage (frigorifique et non frigorifique), activité aujourd'hui délaissée par bon nombre de prestataires au profit de la logistique.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : Danzas (Aujoud'hui DHL)

1. Présentation

Création	1815
Nationalité	Suisse
Métier de base	Transitaire
Activités principales	Logistique intégrée, Fret international, Transport terrestre européen
Secteurs porteurs	PGC, Textile, Electronique, Télécommunications
Vocation géographique	Monde entier
Chiffre d'affaires Logistics – 2002	9 152 millions d'euros
Actionnaires de référence	Deutsche Post
Effectif salarié	43 253
Site Internet	www.dhl.com

Historique

Fondée en 1815 en Alsace, l'entreprise de transport Danzas s'est implantée en Suisse à la fin du XIXème siècle pour échapper à l'emprise allemande. Cette délocalisation précoce n'empêchera pas le groupe de conserver son activité dominante sur le marché français tout au long de son développement international exemplaire à plus d'un titre.
Danzas rencontrera pourtant des déboires à partir de 1993, l'ouverture des frontières européennes portant un rude coup à son activité de transitaire et amplifiant une crise du transport qui le touche déjà sévèrement. Le transporteur a donc connu des années difficiles, enchaînant des résultats déficitaires malgré une diversification vers la logistique (rachat de la Satem à Unilever en 1986 et, surtout, du prestataire SGL en 1994).
Le rétablissement a été entamé en 1996, avec l'abandon de la structure par secteur d'activité et zone géographique et la réorganisation autour de trois pôles : Eurocargo, Intercontinental et Logistique.
La même année, deux importants contrats ont contribué au redressement de l'entreprise : un accord avec UPS pour le transport des colis d'un poids supérieur à 70kg et un contrat logistique déterminant sur 5 ans avec France Télécom, qui a sous-traité auprès du groupe suisse l'entière gestion de ses flux de matériels téléphoniques neufs et usagés (distribution physique, stockage, collecte, etc.).
En 1999, Danzas est racheté par Deutsche Post qui en fait la pierre angulaire de son développement de ses activités de logistique. Les activités du groupe suisse sont regroupées au sein de la division logistique de la Deutsche Post.
En 2003, le regroupement des marques DHL Worldwide Express et de Deutsche Post Euro Express sous la marque commune DHL conduit à la disparition de la marque Danzas.

Structure du groupe

Le Groupe Deutsche Post World Net (DP) comprend 88 sociétés nationales consolidées et 316 sociétés internationales consolidées. En plus il comprend 2 *joint-venture* nationales et 41 internationales. DP est articulée autour de 4 divisions : Mail, Express, Logistics, Services financiers. Les divisions Express et Logistics sont regroupées au sein de DHL. DHL est structuré en 4 business-units : Express, Freight, Danzas Air & Ocean, Solutions.

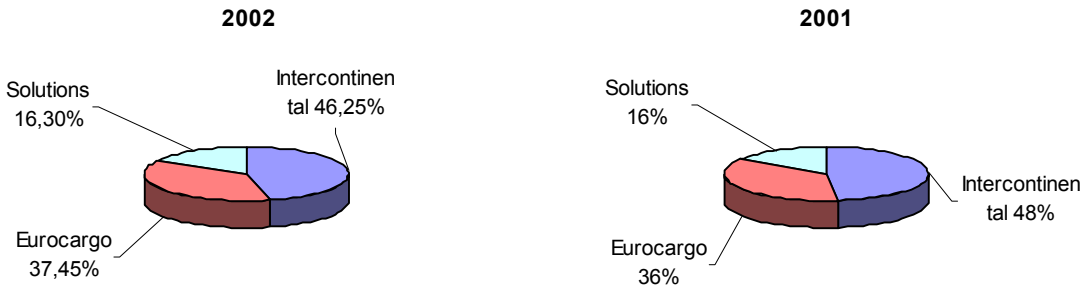
Jusqu'à la fin 2002, la division Logistics comprenait les activités : Intercontinental (fret aérien et maritime), Eurocargo (transport terrestre européen) et Solutions (logistique). C'est cette structuration qui a été retenue pour présenter les chiffres clé.
Depuis 2003, Eurocargo est rattaché à la business-unit Express. Intercontinental a été rebaptisé en Danzas Air & Ocean.

2. Chiffres clés de la division « Logistics »

(M€)	**2002**	**2001**	**2000**	**1999**
Chiffre d'affaires	9 152	9 153	8 289	4 450
Variation (%)	-0,0%	+10,4%	+86,3%	-
Résultat d'exploitation	224	159	113	-27
Résultat d'exploitation/CA (%)	2,4%	1,7%	1,4%	-

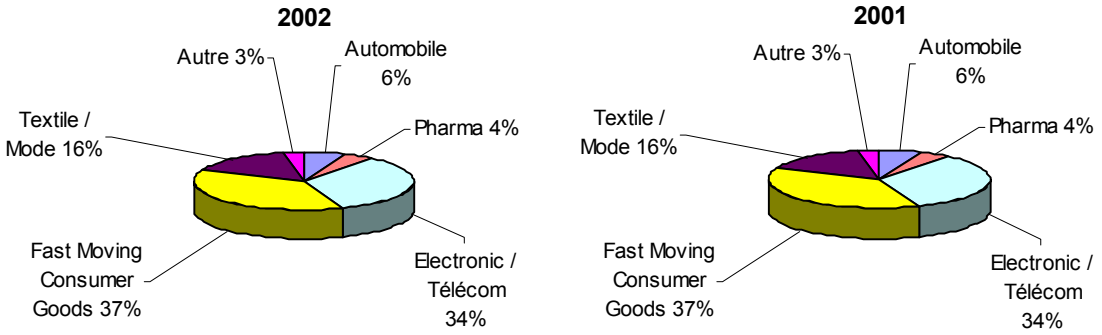
Source : Deutsche Post

- **Répartition du chiffre d'affaires « Logistics » par activité**



Source : Deutsche Post

- **Répartition du chiffre d'affaires « Solutions » par secteur**



Source : Deutsche Post

3. L'offre

- **Activités et clients**

Activité	Caractéristiques
Transport terrestre européen	• Messagerie • Express • Services de charges complètes par voie terrestre et ferroviaire • Affrètements • Transport de spécialité (denrées périssables) • Foires et expositions

Overseas	• Fret aérien et maritime :
	  • Groupage et charterisation, Fret maritime, Groupage et assemblage, Conteneur complets
	  • Combinaison du fret aérien et maritime pour bénéficier des avantages des deux modes de transport
	• Projets industriels :
	  • Traitement et coordination de toutes les opérations logistiques liées aux industries du pétrole et de l'énergie et aux projets gouvernementaux
	• Douanes
	• Activités niches telles que :
	  • Transport de vin et spiritueux, Livraison de pièces détachées dans le domaine navale et aéronautique, Logistique de la restauration et de l'hôtellerie
	• Services à valeur ajoutée :
	  • Système mondial de suivi de commandes, Assurance des marchandises, Services financiers, Gestion des opérations de transport, Entreposage intégré

Logistique	• Distribution physique • Gestion d'entrepôts • Manutention • Reprise de produits

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

	• Supply Chain Management
	• Services de post production
	• Services à valeur ajoutée :
	  • Finition, copacking, facturation, merchandising, services financiers, « reverse »
	• Services informatiques :
	  • Tracking & tracing, Commande/prise de commandes

Références
Deutsche Telekom, Roche, Mars, Kellogg, Caterpillar, Alstom, General Motors, Metro, Intersnack, Schindler, Fiamm, Valeo, BASF, Paccard, Johnson & Johnson, Merloni, Elida Fabergé, Hermann Buss GmbH, Allied Domecq Spirits & Wine, etc.

- **Localisation et Implantation *(2001)***

Division	Pays	Moyens et personnel
Solutions	Allemagne, France, Scandinavie, Espagne et Portugal, Italie, Reste d'Europe et du monde	• Effectifs : 11 856 • Nombre d'entrepôts : 243 • Superficie : 2,87 millions m²
Intercontinental	Amérique du Nord, Extrême Orient/Australie, Allemagne, France, Italie, Reste de l'Europe et du monde	• Effectifs : 13 696 • Tonnes de fret aérien transportées : 1,8 millions • Tonnes de fret maritime transportées : 700 000 TEU • Locations : 476
Eurocargo	Scandinavie, Allemagne, France, Italie, Suisse, Reste d'Europe	• Effectifs : 14 725 • Tonnes de marchandises transportées : 34,4 millions • Terminaux : 182

Source : Danzas

4. Mode de développement et faits marquants 1999-2003

- **Croissance externe : les principales acquisitions**

  - 1999 : Acquisition du **pôle logistique du néerlandais Nedlloyd ETD**. Deutsche Post intègre dans son réseau l'activité de commissionnaire international et Danzas rachète l'activité logistique et « Less-than-truckload ».
  - 1999 : Acquisition de **Meadowsfreight** de DFDS. Il s'agit du numéro un du transport terrestre en Irlande avec un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros et 250 salariés.
  - 1999 : Le rachat par la Deutsche Post de **ASG**, rival de DFDS en Scandinavie, met fin aux accords entre Danzas et DFDS visant à un désengagement de Eurocargo (cession des activités de messagerie dans plusieurs pays européens). Danzas est ainsi de nouveau présent en direct en Scandinavie via ASG, groupe diversifié dans tous le métiers du transport et de la logistique.
  - 1999 : Acquisition de **Hammond International Ltd** Logistique et transports internationaux door to door.
  - 1999 : Acquisitions de **Logistica** au Brésil et de **Vindo Logistik** en Autriche.
  - 2000 : Acquisition de l'américain **AEI** et intégration dans l'Unité « Intercontinental ».
  - 2000 : Acquisition de quatre sociétés françaises **Ducros Euro Express**, une compagnie du **DP World Net, Arcatime** à Brest et **Sernadis-Berthet** à Lyon.
  - 2003 : Deutsche Post prend le contrôle des **activités terrestres de l'Américain Airborne**, numéro 3 de l'express aux USA derrière FedEx et UPS.
  - 2003 : Acquisition en France de **Stock Express** qui est intégré au pôle DHL Solutions.
  - 2003 : Acquisition par DHL Danzas Air & Ocean de **Corporación Cormar Sociedad Anónima**, société de logistique et de transport active en Amérique Centrale.

- **Réorganisation**

  - 1999 : **Intégration de Danzas** au Groupe Deutsche Post World Net.
  - 2000 : Création de la **division Solutions** par le regroupement de trois business units : Consumer Solutions (biens de consommation), Industry Solutions (électronique, télécommunications, automobile) et Specialties (textile, mode). L'intégration de Neddlloyd Districenter et de Neddlloyd Flowmaster à Industry Solutions a renforcé cette business unit.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Specialties regroupe les compétences de Danzas, Neddlloyd Fashion et Neddlloyd Chemicals (textile chimique). ASG Logistics, département logistique d'ASG, a été intégré à Solutions, ainsi que Deutsche Kontrakt Logistik, filiale de DP.

- 2003 : Deutsche Post annonce une restructuration qui se traduit par la disparition de Danzas, et l'intégration de ses activités au sein de DHL International. Les marques DHL Worldwide Express, Danzas et Deutsche Post Euro Express sont unifiées sous le **nom de marque DHL**.

- **Les contrats avec les clients**

  - 1999 : **Kellogg** et Danzas concluent un contrat mondial : Danzas assure stockage, acheminement, distribution physique, commission douanière et prestation logistique pour le producteur de produits alimentaires dans tous les pays du monde. Pour ce faire, Danzas s'installe dans les usines de Kellogg au Michigan, au Mexique et au Royaume Uni.
  - 2000 : Contrat logistique avec **Deutsche Telekom AG**. Le contrat pour la gestion de l'entreposage et des approvisionnements augmentera le chiffre d'affaires du fournisseur mondial de logistique d'un milliard d'euros au cours des cinq années à venir. Ce contrat a donné lieu à un alignement stratégique : le lancement de la nouvelle entreprise Danzas TeleLog GmbH, spécialisée dans le domaine des technologies et des télécommunications.
  - 2000 : Danzas devient le partenaire logistique du plus grand marché **en ligne** du monde pour le commerce de **produits chimiques**.
  - 2001 : Danzas AEI Intercontinental prend en charge tout le trafic aérien et maritime reliant les usines de **Roche** en Argentine, au Brésil et au Mexique, avec ses clients dans l'ensemble de l'Amérique latine. Jusqu'ici, Danzas avait contrôlé approximativement la moitié des besoins de transport de Roche intra-Latin.
  - 2001 : Danzas Benelux et Overland Trading Ltd ont signé un contrat concernant la gestion de logistique de **Caterpillar Shoes** en Europe. Le contrat d'entreposage, d'une durée de 5 ans, représente une valeur de contrat de 21 millions d'euros.
  - 2001 : Danzas ASG Eurocargo AB, une société suédoise du Groupe Danzas, a signé un contrat de coopération de 5 ans, de 7 millions d'euros par an, avec **Cardo Door AB**, un des principaux constructeurs de portes industrielles et le fournisseur européen le plus important de matériel d'amarrage.
  - 2003 : DHL Solutions prend en charge la logistique des retours de **Swisscom Fixnet**, leader suisse du réseau téléphonique fixe, par un contrat de 4 ans s'élevant à 5,20 M€.
  - 2003 : DHL Solutions prend en charge la logistique "bazar" de **Auchan** en Ile-de-France.
  - 2003 : Contrat avec **FSI International Inc** pour la prise en charge de la logistique pour pièces détachées en Europe et en Asie Pacifique.
  - 2003 : Contrat pour la prise en charge de la distribution en Europe de **Busak&Shamban.**
  - 2003 : Contrat pour la prise en charge de la distribution de **Schöffel.**
  - 2003 : Contrat de DHL Solutions avec **Rexroth**, entreprise spécialisée dans les systèmes hydrauliques de matériels BTP. A cette fin, ouverture d'une plate-forme de 3 000 m².

- **Investissements**

  - 2001 : Danzas ASG Solutions a ouvert en Suède le premier de deux nouveaux très grands entrepôts pour les biens de consommation rapide dans Klippan, aux alentours de Helsingborg. Le nouvel entrepôt présente une surface totale de 36 000 m². La capacité est de 1 million de palettes par an.
  - 2001 : Danzas Allemagne a inauguré un nouvel **entrepôt et terminal de fret** à Hambourg. Le nouveau terminal est un des plus grands d'Europe. Avec ce nouveau Gateway vers la Scandinavie et la Baltique, Danzas renforce son réseau européen de fret et augmente également la capacité pour de nouveaux projets d'externalisation logistique.
  - 2003 : DHL Solutions ouvre un nouveau **site** de 19 500 m² à Dortmund (Allemagne) pour son client Johnson & Johnson qui concerne les produits de grande consommation.
  - 2003 : Annonce d'un **plan d'investissement** de 200 millions de USD pour la joint venture chinoise, DHL-Sinotrans.

- **Technologies de l'information**

  - 1999/2000 : Déploiement de **LOGIS**, logiciel reliant la plupart des filiales au même système de transport. Ce système informatique normalisé doit contribuer au développement international et à la couverture exhaustive de tous les principaux marchés et de toutes les voies internationales et aériennes de commerce.

- **Autres**

  - 2000 : Danzas est désigné « **Airfreight Carrier of the year** » par le Groupe électronique **Philips**.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- 2003 : DHL reçoit la distinction de « **Express and Mail Operator of the Year** » et gagne le « **IT Innovation award** ».

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate : développer une offre globale**
  - Passer d'un service de commissionnaire de transport à un service de **fournisseur de solutions logistiques avancées et intégrées** via la création d'une structure organisationnelle dédiée au marché et au client final ;
  - Se proposer comme un fournisseur **4th party logistics** : un intégrateur des chaînes logistiques qui combine ses ressources, services et technologies de son organisation propre avec ceux offerts par d'autres opérateurs afin de développer des solutions globales.

- **Stratégie business**

Business	Orientation stratégique	Moyens
Logistique	• **Intégration des services** offerts • **Diversification géographique** à l'échelle mondiale	• Croissance externe • Synergies opérationnelles à l'intérieur du Groupe Deutsche Post • **Partenariats à long terme**, notamment avec des sociétés appartenant aux industries cibles que sont l'automobile, l'électronique, la mode, les biens de consommation à rotation rapide, la pharmacie et les télécommunications-, dont les activités ont une portée internationale

Fret international	• Développement de l'activité intercontinentale, qui inclut le fret aérien et maritime et le suivi de projets (coordination et exécution d'infrastructures et projets industriels)	• **Partenariats** avec les lignes aériennes et maritimes
		  • En 1998, accord de coopération signé avec Lufthansa Cargo pour le développement conjoint de nouveaux services logistiques *door to door ;*
		  • En 2000, Danzas et Swisscargo ont décidé d'étendre leur coopération dans le cadre du programme "Customer Relationship Program" (CRP)

Transport terrestre	• **Diversification géographique** via la consolidation du réseau européen intermodal (route et rail).	• **Croissance externe** suivie par un processus de standardisation des produits et améliorations des interfaces informatiques • **Externalisation** du transport afin de rester flexible tout en assurant au client un standard élevé de service
E-business	• **Développement** de solutions de commerce électronique **internationales** couvrant toute la chaîne d'approvisionnement	• Investissements en **IT**

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

6. Conclusions

Points forts	Points faibles
• Potentiel de synergie et de croissance non épuisé (Danzas/Deutsche Post/DHL) • Capacité à proposer une offre complète de services logistiques, aussi bien en termes de prestations qu'en terme de couverture géographique	• Des restructurations qui se suivent à intervalles proches et qui fragilisent l'organisation dans son ensemble (manque de visibilité) • Perte de la notoriété internationale de la marque « DANZAS » suite au regroupement sous le nom de DHL • Rentabilité encore faible même si elle s'améliore • Systèmes d'information non unifiés • Concurrence croissante de DFDS en Europe du Nord

Depuis le rachat de Danzas par Deutsche Post en 1999, le pôle logistique qui a émergé a connu plusieurs restructurations, notamment le regroupement sous une marque unique, DHL, et l'intégration de « Eurocargo », division de transport par route et rail de Danzas, au pôle Express.
L'intégration complète des différentes sociétés au sein d'une même entité n'est pourtant pas achevée comme le démontre par exemple l'absence d'unification des systèmes d'information au sein de DHL Solutions. Le pôle logistique reste fragile et peu rentable face à un environnement concurrentiel intense et une conjoncture difficile.
Pour surmonter ces difficultés, le pôle logistique peut et doit compter sur l'aide de sa maison mère Deutsche Post. Quant aux dirigeants du pôle logistique, ils axent leur politique de redressement sur une homogénéisation de l'offre (qui passe aussi par l'harmonisation des systèmes d'information) et une amélioration de la rentabilité.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : DSV-DFDS Dan Transport

1. *Présentation*

Création	1976
Nationalité	Danoise
Métier de base	Transporteur routier
Activités principales	Transport, logistique verte
Secteurs porteurs	Environnement et transport
Vocation géographique	DSV a sa spécialisation géographique principale dans les pays nordiques : Scandinavie (leader en Danemark). Cependant, DSV est également présente dans plusieurs régions du monde : Extrême Orient, Amérique du Nord, Europe.
Chiffre d'affaires du groupe – 2002	2 421 Millions d'euros[2]
Actionnaires de référence	Lonmodtagernes Dyrtidsfond (11%), Mercury Asset Management (10%), PFA (7%), Arbejdsmarkedets Tillaegspension (6%)
Cotation boursière	Bourse de Copenhague
Effectif salarié	Environ 10 000
Site Internet	www.dsv.dk

Historique

DSV-DFDS résulte de l'acquisition de DFDS-Dan Transport par DSV en 2000. Fondées respectivement en 1965 et en 1976, les deux sociétés étaient initialement spécialisées dans le transport.
Dans les années 1990, DFDS entreprend une stratégie d'expansion européenne, notamment au travers de nouvelles implantations et d'acquisitions. DFDS cherchait à passer d'une activité de transport de port-à-port à une activité de transport de porte-à-porte. L'opération la plus remarquable, qui consacrera sa position de leader sur le marché nord européen, sera l'acquisition de Dan transport holding en 1999. Cette opération lui a permis d'occuper une position importante sur le marché danois.
Pour sa part, DSV est, à l'origine, spécialisé dans le transport routier. La société est divisée en deux branches. Les activités de transport et distribution incombent à Samson Transport, alors que Miljo & Endenproduktion s'occupe du secteur de l'environnement et des activités en propre (transport dédié, logistique verte).
En 2000, DSV acquiert DFDS-Dan Transport. La nouvelle structure est baptisée DSV-DFDS et dispose d'un réseau européen dans le secteur du transport routier et d'un réseau de taille mondiale dans le secteur du transport aérien et maritime.

Structure du Groupe

Le groupe est structuré en 4 divisions :

Division	**Activité**
DFDS Transport Group A/S (Road)	• Transport routier
DFDS Transport Sea & Air Holding A/S	• Transport de fret international
TNT DFDS Transport Logistics Group A/S *(Joint-venture détenue à 50% avec TNT)*	• Développement et implantation de solutions supply chain

DSV Milijo A/S	• Environnement
	  • Triage, traitement, vente des déchets
	  • Transport pour le bâtiment et ingénierie civile

2. *Chiffres clés*

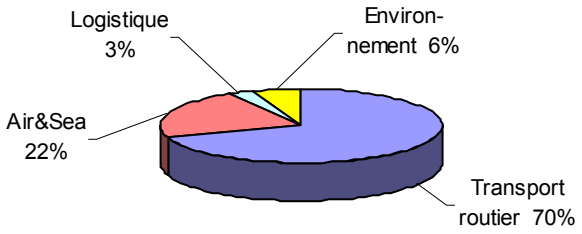
(m€)	**2002**	**2001**	**2000**	**1999**	**1998**
Chiffre d'affaires	2 421	2 610	3 414	590	488
Variation (%)	-7,2%	-23,6%	478,6%	20,9%	-
Résultat d'exploitation	140	143	185	37	29
Résultat d'exploitation/CA (%)	5,8%	5,5%	5,4%	6,2%	6,0%
Résultat net	45	42	46	19	15
Résultat net/CA (%)	1,9%	1,6%	1,4%	3,2%	3,0%

Source : DSV-DFDS

[2] Taux de change Couronne Danoise contre Euro : Moyennes annuelles (source : www.oanda.com)

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

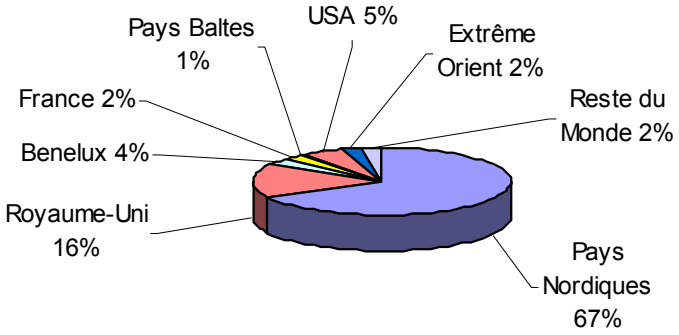
- **Répartition du chiffre d'affaires 2002 par activité**



Source : DSV-DFDS

Le transport routier reste l'activité dominante du groupe, surtout après la fusion des deux sociétés. Fin 2001, le groupe s'est désengagé de l'activité de messagerie pour s'investir dans la logistique.

- **Répartition géographique du chiffre d'affaires 2002**



Source : DSV-DFDS

DSV reste un opérateur régional qui réalise 68% de son chiffre d'affaires dans les pays de l'Europe du Nord, mais qui ambitionne de conquérir de nouveaux marchés, comme le RU et les Etats-Unis.

3. L'offre

- **Activités et clients**

Activité	**Références**
• Transport routier • Transport de fret international • Développement et implantation de solutions supply chain • Environnement	Goodyear, Volvo, B&O, Saab Automobile AB, Arla Foods

- **Localisation et Implantation**

Pays	**Moyens logistiques et personnels**
30 Pays : Scandinavie (Danemark, Norvège, Finlande, Suède), Extrême Orient, Etats Unis, Europe occidentale et orientale	• 10 000 salariés • 6 500 camions • 265 sites • Capacité d'entreposage : 1,1 millions de m^2

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

4. Mode de développement et faits marquants 1999-2003

- **Croissance externe : les principales acquisitions**
  - 1998: **Samson UK**
  - 1999: **Group A/S, BK Transport A/S**
  - 2000: **MiljøTeam A/S, DFDS Transport Group A/S,St. Hede Grusgrav, Miljøteknik A/S, Swe-Parcel AB, E-bilerne A/S**
  - 2001: **Spetra A/S, Hedeboe'e grusgrav, Nymølle A/S, Dansk Jordrens A/S** (12,27%).
  - 2003: Prise de contrôle de **SDV Logistics** (ancien SCAC) en France, filiale du groupe Bolloré. L'acquisition de cette firme, spécialisée dans le transport entre la France et les pays nordiques, renforce les capacités de DSV-DFDS Transport en France ainsi que l'expansion européenne du groupe.

- **Alliances et partenariats avec d'autres PSL**
  - 2002 : Création d'une joint-venture avec le néerlandais **TNT**, baptisée TNT DFDS Transport Logistics. Cette structure agit dans les secteurs de l'automobile, la grande consommation et le high-tech.
  - 2002 : SDV, division commission de transport du groupe Bolloré, signe un accord avec l'allemand **GEIS** se traduisant par la création d'une société commune : GEIS-SDV. Celle-ci est active dans la commission de transport international, la logistique (maritime et aérienne) et les projets industriels.
  - 2002 : DFDS Transport aux Etats Unis crée un partenariat global avec **Con-Way Logistics, Inc**., pour l'utilisation commune des réseaux et moyens.

- **Cessions**
  - 2001 : Cession de l'acitivité colis du groupe « **DSV Parcel** ».
  - 2002 : Cession de **Saga Shipping** à Alba Shipping.
  - 2002 : Cession des activités de contrat de **Brdr. A. & B. Anderson** à M.J. Eriksson A/S et Michael Kousted.

- **Investissements**
  - 2000 : Nouveau **centre logistique** au Danemark pour centraliser les activités logistiques de stockage
  - 2000 : Nouveau terminal à Riga (Lituanie) pour desservir les Pays Baltiques.

- **Environnement**
  - 2000 : certification environnementale **ISO 14001** de DSV Samson Transport AB, Suède.
  - 2000 : Décision de publier annuellement un bilan environnemental pour les activités « Transport et Logistique ».

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate :**
  - Le Groupe, opérateur régional indépendant des réseaux des grands groupes européens, poursuit une stratégie d'intégration horizontale et de croissance organique, visant à lui donner une position de leadership dans l'offre de solutions globales de transport et logistique en Scandinavie.
  - Le Groupe se donne pour objectif de maximiser la profitabilité de ses opérations et de rester *flexible*, en recourrant massivement à l'externalisation des activités de base et au crédit-bail pour les structures physiques.

- **Stratégie business :**

Business	Orientation stratégique	Moyen
Transport	• Recentrage sur le métier de courtier	• Externalisation des activités d'exécution du transport
Logistique	• Spécialisation géographique dans la région de l'Europe du Nord	• Croissance externe

6. Conclusions

Points forts	Points faibles
• La possibilité de développer des **synergies opérationnelles** entre DSV Transport et DFDS Transport Group A/S	• Sur **certains marchés (Royaume Uni) DSV n'a pas encore atteint de volumes** qui lui permettent d'être compétitif avec les grands groupes de transport • Le processus de **concentration** en cours au niveau européen pourrait endommager la position de DSV dans certains pays • La **part logistique** n'a pas encore atteint l'importance du transport dans la stratégie du Groupe, même si des investissements dans ce domaine sont en cours

Plus de trois ans après la constitution de DSV-DFDS, l'intégration de cette entité née d'acquisitions ne semble pas aboutie. Pour l'essentiel, l'absorption de DFDS n'a fait que renforcer les positions de DSV sur les secteurs et les marchés sur lesquelles la société était déjà présente.
La société fait face à deux principaux défis : tout d'abord, étendre sa couverture géographique en veillant à équilibrer ses investissements par zones et par secteurs; mais aussi, défendre sa position dans les pays scandinave face à la concurrence des grands groupes internationaux.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : Exel

1. Présentation

Création	2000 (Fusion d'Exel et d'Ocean Group)
Nationalité	Anglaise
Métier de base	Logistique
Activités principales	Supply chain management, transit aérien et maritime
Secteurs porteurs	Produits de large consommation, Grande distribution, Chimie, Technologie, Automobile, Santé et Pharmacie
Vocation géographique	Europe, Amérique du Nord, reste du monde
Chiffre d'affaires du groupe - 2002	7 421[3] millions d'euros
Actionnaires de référence	National Freight Consortium
Cotation boursière	Exel est coté sur le London Stock Exchange
Effectif salarié	67 000 personnes
Site Internet	www.exel.com

- **Historique**

Le groupe Exel est né de la fusion, en juillet 2000, de Exel Logistics et Ocean Group dont voici les historiques respectifs.

Chronologie Exel	**Chronologie Ocean Group**
1982 : La compagnie nationale britannique « National Freight Company Ltd » est vendue à ses salariés et elle est renommée **NFC** (National Freight Consortium) **1984/86** : NFC acquiert Merchants Home Delivery Service et Dauphin Distribution Services **1989/92** : La **marque Exel Logistics** est lancée au Royaume Uni et en Amérique du Nord; Distribution Centers, Inc, J.H. Coffman Distribution et Trammell Crow Distribution Corporation sont acquis **1993/95** : Exel entre au **Mexique** grâce à Procter & Gamble ; la joint venture « Tradeteam » est créée pour desservir le marché anglais des boissons **1998/99** : Exel Logistics **acquiert** les opérations du Group irlandais Walsh Western, de UK & Holland et de Monros Logistica en Espagne	**1865/95** : La société **"Ocean Steam Ship Company"** est créée par Alfred et Phillip Holt à Liverpool. Dès 1895 la société est cotée au London Stock Exchange **1968/81** : McGregor, Swire Air Services (**MSAS**) naît comme joint venture avec John Swire & Sons ; ensuite ses activités, reprises par Ocean, sont fusionnées avec les activités de transport maritime de marchandises et avec le groupage routier pour créer une division internationale de transport multimodal **1956/90** : Création de la **division « Services de distribution »** qui devient Ocean Group plc **1996/99** : **L'expansion** du groupe se poursuit en Chine, en Finlande, en Corée ; les acquisitions majeures sont Oslo Havnelager, Mercury, Laker Cargo, Skyking, A.W. Fenton, Dutch Air, Aerocar Spedition AB, Mark VII, Malenstein; les firmes logistiques d'Ocean Group sont assemblées sous le nom "MSAS"
2000 avril : Exel et Ocean annoncent leur intention de fusionner **2000 juillet** : Les firmes fusionnées commencent leurs activités sous le nom « **Exel** »	

- **Structure du Groupe**

Le Groupe comprend diverses filiales, situées en Europe, en Amérique et en Asie. Dans la plupart des cas, 100 % des actions sont détenues, mais il existe des exceptions.
Parmi les filiales principales :

- **Europe**

Exel Belgium NV, Exel Europe Ltd, Exel GmbH Exel Holdings (Nederland) BV, Exel Logistics SA, Exel Services Holdings (Nederland) BV, Exel Walsh Western (Holdings) Ltd, Higgs International Ltd, McGregor Cory Ltd (trading as MSAS McGregor Cory Logistics), Mercury International Ltd, MSAS Global Logistics (Germany) GmbH, MSAS Global Logistics (Italy) SpA, MSAS Global Logistics (UK) Ltd, Tradeteam Ltd (50.1%)

- **Amérique**

Exel Direct Inc, Exel Inc, Mark VII Inc, MSAS Global Logistics Inc, Skyking Freight Systems Inc (North American Logistics)

- **Asie Pacifique**

[3] Taux de change GBP contre EUR : Moyennes annuelles (source : www.oanda.com)

Exel Hong Kong Ltd, Exel Japan Ltd, Exel Logistics (Far-East) Ltd, Exel Singapore Pte Ltd,

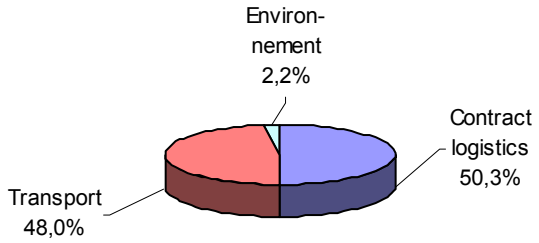
- **Afrique du Sud**

DLM Distributors

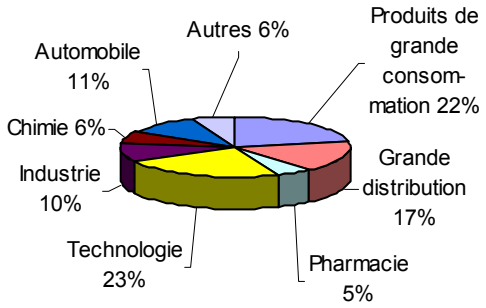
2. *Chiffres clés*

(m€)	**2002**	**2001**	**2000**	**1999**
Chiffre d'affaires	7 421	7 336	7 205	6 622
Variation (%)	1,1%	1,8%	8,8%	-
Résultat d'exploitation	343	336	337	339
Résultat d'exploitation/CA (%)	4,6%	4,6%	4,7%	5,1%
Résultat net	184	109	-	-
Résultat net/CA (%)	2,5%	1,5%	-	-

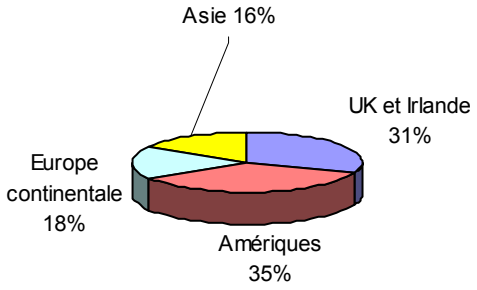
- **Répartition du chiffre d'affaires 2002 par activité**



- **Répartition du chiffre d'affaires 2002 par secteur**

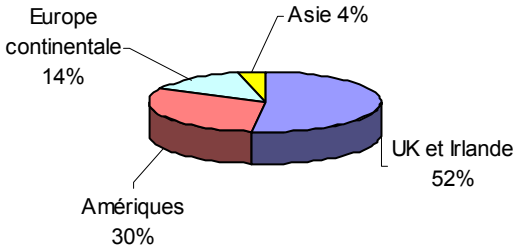


- **Répartition géographique du CA 2002**



tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- **Répartition géographique du CA (uniquement « Contract Logistics » 2002)**



Source : Exel

3. L'offre

- **Activités et clients**

Exel fournit une gamme complète de solutions « **Supply chain management** » conçues en fonction des spécificités des industries. Le tableau suivant décrit les activités principales d'Exel.

Activité	Description	Clients
Solutions e-commerce	Solutions complètes pour l'e-commerce développées pour les producteurs et les distributeurs. Les services **B2B** sont fournis par le réseau global de transport et de distribution.	• Aux Etats Unis « **Exel direct** » opère des sites dédiés (**JCPenney, Levitz, Wickes Furniture**) ou multi-clients • En Angleterre, depuis 1990, Exel gère les livraisons à domicile pour **Argos**, un détaillant anglais leader
Transport (Freight Management)	Exel gère le flux de marchandise par un système capillaire de **EDI**. Exel offre : • **Transport international maritime** (200 000 expéditions, environ 2,5 millions t/an) • **Transport aérien** (2 millions d'expéditions, environ 400 000 t/an) ; le système est doté d'un service de **track and trace** d'un aéroport à l'autre et *door to door* • **Transport terrestre** (rail et par route) ; services personnalisés et intégrés à d'autres services de transport	• **Boots**, au Royaume Uni, dont les fournisseurs sont localisés dans la région pacifique • **Matrox**, producteur canadien de chip pour ordinateurs, livre ses clients dans le monde entier grâce à Exel • **Compaq**, **Hewlett Packard**, **Volkswagen** et **Ford** ont recours aux services de transport d'Exel
Contract Logistics	Services de **supply chain management**: • Entreposage et transport intégré • Services just in time • Sous assemblage • Autres prestations à valeur ajoutées	• **Unilever** : optimisation de la supply chain au Brésil • **Marks & Spencer** : création d'un site multi-clients et une technologie de conditionnement innovante • **SEAT-VW** (Espagne) : Etablissement d'un parc fournisseurs (just-in-time manufacturing)
Logistique verte	Gestion des déchets Environnement	• **Western Riverside Waste Authority** (Londres) : gestion de 500 000 tonnes d'ordures municipales par an

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Secteurs	Références
Produits de grande consommation	18 des 20 firmes principales, incluant Unilever, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Kellogg's
Produits technologiques	Les 20 premiers producteurs mondiaux, incluant Compaq, Dell, Nokia, Ericsson, Sun Microsystems, Maxtor, Motorola
Produits pour la santé	19 des 20 firmes principales, incluant GlaxoWellcome, SmithKline Beecham, Aventis, Novartis, Bayer, Johnson&Johnson
Grande distribution	13 des 14 firmes principales, incluant Carrefour, Marks & Spencer, JC Penney, Tesco, Sainsbury's, WalMart, Auchan, Ahold, Tengelmann
Automobile	7 des 8 firmes principales, incluant Ford, GM/Opel, Nissan
Chimie	Boehringer Ingleheim,

- **Localisations et Implantations**

Pays	Moyens logistiques et personnels
Implantations dans 130 pays • Activité « Contract logistics » : Présence dans 31 pays	• 1 000 sites • 5 200 véhicules commerciaux • 9 000 tracteurs • 5 375 000 m² d'entreposage • Salariés : 67 000 • 41 205 Europe logistique • 16 750 Amérique logistique • 7 035 Asie Pacifique • 2 010 Environnement

4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003

- **Croissance externe : les principales acquisitions**

  - 2000 : Acquisition de **Aerocar** en Suède.
  - 2000 : Acquisition en Asie Pacifique de **Total Logistics Compagny**, spécialiste de produits pharmaceutiques. Ce rachat permet au groupe d'augmenter ses potentialités en Asie et d'améliorer la part contributive de cette zone dans le CA du groupe.
  - 2001 : Acquisition de **Werthmann+Köster**, prestataire allemand de la logistique automobile. Cette opération renforce la division logistique automobile d'Exel en Allemagne.
  - 2001 : Acquisition de **Swiss Start-up** en Suisse.
  - 2001 : En Afrique du Sud **DLM Distributors** est racheté pour entrer dans le marché des produits de large consommation
  - 2001 : **FX Coughlin** (1 200 salariés), firme logistique spécialisée dans l'automobile, basée aux Etats-Unis est reprise par Exel. FX développe des solutions logistiques (gestion du fret, conditionnement personnalisé, etc.) pour Ford, Jaguar, Daimler Chrysler, GM, Visteon, Lear au Canada, au RU, en Allemagne et aux Pays Bas.
  - 2002 : L'acquisition de **United State Consolidation Limited** (USCL) renforce les activités du groupe dans le high-tech et améliore sa présence aux USA.
  - 2002 : **All Cargo Logistics**, commissionnaire de fret aérien, est racheté par Exel.
  - 2002 : Prise de contrôle de **Power logistics et Power Europe**, anciennes divisions de la société Power Package en vue d'accroître ses activités dans le domaine du high-tech.
  - 2002 : Acquisition du turc **Transbeynak**, fournisseur de services supply chain dans les secteurs pharmacie et produits pour la santé.
  - 2003 : Acquisition du commissionnaire de transport sud-africain **Eagle**. Cette autre acquisition en Afrique du Sud renforce la présence d'Exel sur le continent.
  - Prise de contrôle de l'italien **Cappelletti Spa**, un prestataire spécialisé dans les produits de grande consommation et dans la grande distribution, qui affiche un CA 2002 de 44M€.
  - 2004 : Acquisition de **Pharma Logistics Group**, entreprise logistique leader dans le secteur pharmaceutique, très active en Italie.

- **Alliances et partenariats avec d'autres PSL**

  - 2001 : Exel crée une **joint-venture avec Sezginler Gida**, distributeur de biens de consommation rapide (FMCG) en Turquie.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- 2002 : Création d'une **joint venture avec le turc EFES** qui donne naissance à Exel Uluslararasi. Cette structure se spécialise dans l'affrètement et la logistique automobile et des télécommunications.

- **Cessions**

  - 2000 : Exel cède sa division française **Exel Froid** (aliments congelés), qui est déficitaire.
  - 2001 : Le groupe se retire également de ses activités de **distribution des surgelés en Allemagne.**

- **Les contrats avec les clients**

  - 2000 : **BIC UK** renforce sa liaison avec Exel, en lui confiant la gestion des stocks et de la distribution en Irlande et au Royaume Uni.
  - 2000 : **Hazlewood Foods** confie à Exel la gestion de ses opérations logistiques; les activités se déroulent sur le site multi-utilisateur auprès de Doncaster qui dévient un centre pivot pour les opérations « consumer » d'Exel en Europe.
  - 2000 : Exel signe un contrat de 5 ans avec **Fagor Ederlan**, le fournisseur espagnol de composants automobiles.
  - 2000 : Contrat de sept ans pour fournir des solutions supply chain à **Lear**, fournisseur, numéro un mondial de composants d'intérieur de véhicules à moteur.
  - 2000 : **Motorola** confie à Exel le contrôle et la gestion de ses équipements de distribution à Chicago, en Illinois, et à Utrecht aux Pays-Bas, en plus des exécutions existantes à Singapour et à Hong-Kong. Ce contrat est vu comme une première étape possible vers le développement d'un partenariat logistique global.
  - 2000 : Le contrat avec **Bas Brewers** est élargi, prolongé et vaut désormais 800 millions d'euros.
  - 2000 : **Ford** confie à Exel sa logistique en France.
  - 2001 : Exel a annoncé son premier contrat avec **Bridgestone Firestone** pour le marché britannique. Le nouveau contrat inclut l'entreposage et la distribution des pneus des voitures de tourisme, des véhicules agricoles et des camions.
  - 2001 : Un contrat de 16 millions d'euros pour une durée de 3 ans est conclu entre Exel et **Intermarché**. Il prévoit l'installation d'un centre de distribution régional.
  - 2001 : **Dentsply**, leader du marché dans les approvisionnements dentaires, étend son contrat européen et développe de nouvelles activités avec Exel aux Etats-Unis. La valeur annuelle du contrat européen avoisine les 4,5 millions d'euros et inclut la gestion et le développement du site de 22.000 m² de Nimègue en Hollande.
  - 2001 : La division Healthcare remporte trois contrats dans les domaines de la santé et la chimie auprès de **Roche, Janssen Cilag, Smiths Groupe.**
  - 2001 : Contrat au Mexique avec **Daimler Chrysler** pour l'usine de camion du groupe.
  - 2001 : **Visteon Corporation**, le second fournisseur mondial des systèmes moteurs de véhicules choisit Exel pour développer un réseau logistique pour tous ses besoins européens et nord-américains.
  - 2001 : **Borden Chemical Inc.** sélectionne Exel pour des services de contrôle, entreposage et conditionnement sur son site industriel de résines à Louisville, Ky. Dans un contrat séparé, Borden choisit également Exel pour les services de transport du site de Louisville.
  - 2001 : Le contrat avec **Boehringer Ingleheim** procure à Exel plus de £12.5m.
  - 2001 : Exel France s'engage à créer une plate-forme de distribution d'une superficie de 16 000 m^2 au profit de **Intermarché**.
  - 2002 : Exel étend son contrat avec **Carrefour** en France. Exel opère la logistique de distribution des produits frais par le biais d'une structure dédiée (14 500 caisses par an). Exel se charge aussi du conditionnement primaire et secondaire. Ces services sont déjà offerts en Belgique, Espagne et en Corée.
  - 2002 : Contrat de gestion des stocks avec **Sony Ribeauville.**
  - 2002 : Prise en charge de la logistique de produits pharmaceutiques et de la logistique de distribution des produits d'imagerie médicale de **Brocco UK** aux hôpitaux du RU et d'Irlande.

- **Investissements**

  - 2001 : Création d'une **nouvelle filiale commerciale et internationale**, dédiée à la gestion de la supply chain de l'industrie pharmaceutique.
  - 2001 : Création de **Exel Logistics Switzerland** (renforcement de sa couverture européenne).
  - 2003 : Exel investit 10 millions de USD dans le capital de son partenaire **Sinotrans**, le transporteur chinois. Cet investissement permet de renforcer le partenariat Exel-Sinotrans Forwarding Co Ltd et de continuer le développement d'Exel sur le marché chinois.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- **Technologies de l'information**
  - 2000 : **Symbol Technologies**, leader dans les systèmes de transactions mobiles de données, et Exel annonce une alliance pour développer de nouvelles solutions pour la vente au détail et l'e-commerce.
  - 2001 : Projet pilote lançant le système **Timesmart**, développé par Exel, pour le contrôle des processus industriels.

- **Autre**
  - 2001 : Exel a été reçu dans le **« American Chemistry Council's Responsible Care® program »** en tant que compagnie associée. Exel est la première tierce organisation logistique reçue dans ce programme exclusif. Le programme est conçu pour aider l'industrie chimique et ceux qui sont impliqués à améliorer leur performance dans les champs de la salubrité, sûreté et qualité environnementale.
  - 2002 : Tous les sites de Cory Environmental, division environnementale de Exel, sont crédités de la norme ISO 14001.

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate**

La stratégie du Groupe est de proposer une offre logistique globale tous secteurs confondus et tous pays confondus, en développant des partenariats durables avec les multinationales.

- **Stratégie business**

Business	Orientation stratégique	Moyens
Logistique pour la Grande distribution	• Spécialisation et diversification géographique	• Partenariats de longue durée et investissements dans les technologies de l'information (Exel – Sainsbury, par exemple)
Logistique automobile	• Diversification géographique	• Croissance externe (Exel procède par acquisitions pour compléter sa couverture géographique)
Transport aérien	• Diversification sectorielle	• Croissance organique
Transport maritime	• Développement	• Croissance organique
Third Party logistics	• Spécialisation géographique (Europe)	• Offre de services « asset-based » (entrepôts)
E-commerce	• Focalisation sur l'e-commerce B2B	• Investissements dans les solutions B2B et réalisation de solutions B2C pour les clients principaux

6. Conclusions

Points forts	Points faibles
• Externalisation croissante de la production et de la distribution par les multinationales, en quête de partenaires fiables et solides • Offre globale, permettant de fidéliser les clients et d'en acquérir de nouveaux, essentiellement des multinationales • Part des contrats pluriannuels dans les ventes	

L'externalisation croissante de la part des multinationales de l'industrie et de la distribution, en quête de partenaires fiables représente une opportunité pour le développement des activités du groupe qui a désormais conquis une image de fiabilité et de haute compétence dans la logistique et le fret international. L'ambition d'Exel est de se positionner parmi les cinq leaders mondiaux du fret aérien. Le principal défi auquel la société doit faire face est la finalisation de l'intégration des deux sociétés après la fusion il y a trois ans.
Une nouvelle tendance s'amorce, celle du désinvestissement de l'Europe de l'ouest et le développement des marchés émergents. Exel vend ses filiales en Allemagne et en France et se renforce en Amérique du Sud, au Pakistan ou en Indonésie.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : FM Logistic

1. Présentation

Création	1967
Nationalité	Française
Métier de base	Logistique (entreposage)
Activités principales	Entreposage, conditionnement, transport
Secteurs porteurs	Grande distribution, agroalimentaire, High Tech, industrie DPH (détergents, parfumerie, hygiène) et cosmétique, équipement de la maison
Vocation géographique	France, Europe de l'Est
Chiffre d'affaires du groupe – 2002	322 millions d'euros
Actionnaires de référence	Familles Faure et Machet Les salariés possèdent 3% du capital
Effectif salarié	6 200
Site Internet	www.fmlogistic.com

- **Historique**

Ce n'est que progressivement que la société FM Logistic, alors nommée Faure & Machet, a évolué d'une entreprise régionale de transport routier vers la logistique pour constituer un modèle du genre, à travers les étapes suivantes :

- **1967** : Création de la société Faure & Machet. La société est alors une entreprise régionale de transport routier.

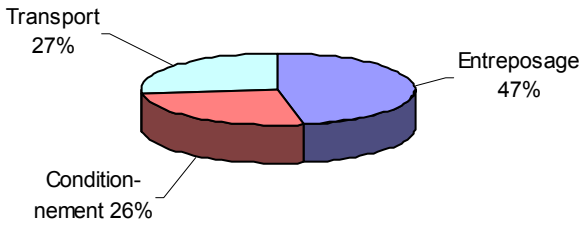
Progressivement la société deviendra l'entreprise de logistique de taille moyenne qu'elle est aujourd'hui.

- **1982** : Démarrage de l'activité entreposage
- **1987** : Lancement de l'activité conditionnement
- **1994** : Développement des activités en Europe
- **1998** : Faure & Machet devient **FM Logistic** et est nommée parmi les 500 premières entreprises européennes indépendantes pour ses performances
- **2000** : Prestations logistiques globales avec 23 sites en Europe (surtout en Pologne)

2. Chiffres clés

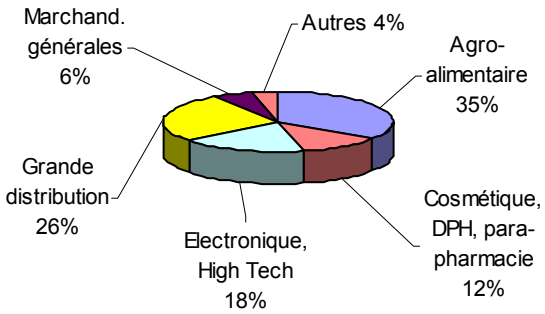
(m€)	**2002**	**2001**	**2000**	**1999**	**1998**
Chiffre d'affaires	322	259	178	119	87
Variation (%)	+24,3%	+45,5%	+49,6%	+36,8%	+55,4%

- **Répartition géographique du CA 2002 par activité**



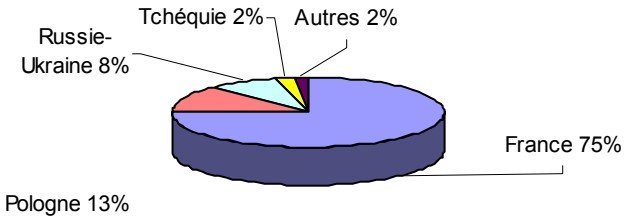
Source : FM Logistic

- **Répartition du chiffre d'affaires 2002 par secteur**



Source : FM Logistic

- **Répartition géographique du CA 2002**



Source : FM Logistic

3. L'offre

Une focalisation croissante sur les services à valeur ajoutée, comme le co-packing et le co-manufacturing

- **Activités et clients**

Activité	**Services**	**Outils/Moyens**
Entreposage	**Des plates-formes multi-activités** offrent des prestations personnalisées dans le respect des normes de sécurité et de qualité : • Contrôle réceptions/expéditions • Stockage multi-températures • Optimisation de la gestion des stocks • Préparation de commandes • Planification des réapprovisionnements • Crossdocking…	Système informatique de gestion en temps réel : • EDI, • radio-fréquence Plus de 800 chariots de manutention modernes : • tri-directionnels filoguidés, • chariots à conducteur porté, • chariots grande hauteur
Conditionnement	**Co-packing:** • Lots promotionnels (regroupement sous film, sous étui…) • Pose de stickers • Échantillonnage • Collage de primes • Mise en box / displays **Co-manufacturing** (l'assemblage de produits semi-finis (standards) et d'emballages pour constituer des unités de vente)	60 000 m² d'ateliers spécialisés, 160 machines de conditionnement : • Dosage, comptage, remplissage vertical... • Ensachage horizontal • Etuyage horizontal et vertical • Fardelage, blister HF, manchonnage…
Transport	• Pilotage des flux (90% des flux gérés vont des usines de production vers les plates-formes industrielles du prestataire. Ces flux vont ensuite vers des entrepôts distributeurs et enfin vers des GMS)	• Un parc récent de véhicules en propre (fourgons, frigorifiques, tautliners…) • Une maintenance intégrée • Un réseau de navettes inter-usines

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

	• Transport d'approche, distribution, navettes, mise à disposition, location • Optimisation des chargements et des tournées • Planification des livraisons • Engagement sur le taux de service client	fonctionnant en flux tendus avec les sites de production • Un ensemble de plates-formes qui constituent des relais logistiques pour une meilleure optimisation des flux

Produits principaux	**Références**
Grande distribution	Carrefour, Auchan, Cora, Leclerc, Décathlon, etc.
Industriels	Hewlett Packard, Alcatel , Panasonic, Renault, Kraft Foods, Nestlé, Unilever, Groupe Mars, Industriels DHP, Henkel, L'Oréal, Procter & Gamble, Colgate Palmolive, etc.

- **Localisation et Implantation**

La quasi-totalité des implantations de FM Logistic hors hexagone, se situe en Europe Orientale. Toutefois la France reste le siège d'implantation majoritaire du groupe.

Pays	**Moyens logistiques et personnels**
France	• 13 plates-formes et 500 000 EPR (emplacements palettes racks) • Effectifs : 3 360
Pologne	• 4 plates-formes • EPR : 130 000 • Effectifs : 820
Tchéquie	• 1 plate-forme • EPR : 51 000 • Effectifs : 320
Slovaquie	• 1 plate-forme • EPR : 9 000 • Effectifs : 70
Ukraine	• 1 plate-forme • EPR : 10 000 • Effectifs : 70
Russie	• 2 plates-formes • 7 entrepôts régionaux • EPR : 70 000 • Effectifs : 350

Au-delà de la France, les marchés ciblés par FM Logistic sont ceux de l'Europe de l'Est.

4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003

- **Les contrats avec les clients**

- 2001 : Dans le cadre de son partenariat avec **Hewlett Packard**, leader mondial de la micro-informatique, FM s'est vu confier le conditionnement industriel d'une nouvelle gamme de périphériques informatiques multifonction (imprimante - fax -copieur - scanner). Cette activité, à très forte valeur ajoutée, renforce le leadership de FM au niveau européen sur ce type de prestations d'identification retardée.
- 2001 : Contrat avec **Brother** pour l'entreposage et la préparation de commandes pour le marché européen. Les gammes de produits concernés sont les imprimantes, les fax, etc.
- 2001 : Contrat avec **Auchan Pologne** pour la gestion des marchandises générales dans l'entrepôt de Wolbórz (à côté de Lodz). Cette activité emploie une centaine de collaborateurs sur une surface de 20000m².
- 2001 : En Pologne, démarrage de l'activité de distribution pour **Casino**.
- 2001 : En Russie, intégration des produits "Petfood" du groupe **Nestlé**.
- 2001 : En Russie, démarrage du dossier "Pièces détachées" de la gamme truck de **Volvo**.
- 2001 : En Russie, démarrage du dossier **Danone** frais, plate-forme centrale pour la grande région de Moscou.
- 2001 : En Russie, mise en place, pour **Wriggly,** de 2 lignes de production sur la plate-forme de Himki qui permettent la réalisation de 3 millions de boites par mois.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- 2002 : Slimfast, filiale du groupe **Unilever,** a confié à la plate-forme logistique de FM Logistic de Fontenay-Trésigny en France, le stockage et le conditionnement à façon de ses palettes, ainsi que la préparation des commandes.
- 2003 : La plate-forme logistique d'Orléans de FM Logistics, gère les activités de stockage de Lipton, autre filiale du groupe **Unilever**. Ces deux contrats passés en France confirment la politique de FM qui consiste à renforcer sa présence dans les marchés où le groupe a une bonne assise.
- 2003 : Prise en charge des activités de stockage et de distribution des produits de parfumerie dans plusieurs centrales d'achat du groupe **Leclerc** dans le Nord Est de la France.
- 2003 : Gestion des activités d'entreposage, co-packaging, transport et distribution de **Cadbury** en Pologne.
- 2003 : **Chanel**, spécialiste des produits de beauté, a confié à FM Logistic en Russie l'entreposage et le transport de ses produits.
- 2003 : Contrat pour l'entreposage des produits pharmaceutiques de **Johnson & Johnson**.
- 2003 : Contrat avec **The Lorenz Bahlsen Snack-World France**, spécialiste français du marché des produits salés pour apéritifs, pour des prestations d'entreposage, de co-packing et de distribution.
- 2003 : Contrat avec Ancel, filiale du groupe **Dr.Oetcker**.

- **Investissements**

  - 1999 : Ouverture d'un **site** en Slovaquie et d'un premier entrepôt régional à Vladivostock, aux portes de la mer du Japon.
  - 2000 : Ouverture de **trois entrepôts régionaux** dont un en Sibérie, le second dans l'Oural et le dernier dans le Caucase.
  - 2000 : Ouverture d'un **site** à Jarosty au centre de la Pologne.
  - 2001 : Ouverture d'un **site** en Pologne et d'un nouvel **entrepôt régional** à Khabarvsk.
  - 2002 : Ouverture de nouveaux **entrepôts régionaux** dans le Caucase et en Sibérie.
  - 2000 : Ouverture de deux **entrepôts** en Russie.
  - 2001 : le **site** de Fontenay connaît une nouvelle **extension** par la construction de 20 000 m² supplémentaires pour accueillir la plate-forme continentale de Décathlon.
  - 2001 : Ouverture du **site** de Rostov en Russie. FM Logistic y assure la réception de produits approvisionnés par chemin de fer depuis Moscou, l'entreposage des produits, la préparation de commandes et le chargement. Ces activités logistiques sont réalisées pour des clients tels que Kimberly-Clark, Nestlé, etc.
  - 2001 : Ouverture du **site** de Khabarovsk (à la frontière chinoise, à 700 km au nord de Vladivostok), afin de consolider la position dans les pays de la CEI.
  - 2002 : Ouvert en 2000, la 3ème **plate-forme** de Pologne a bénéficiée en 2002 d'une augmentation 10 000 m² pour soutenir la croissance de la demande ; sa nouvelle superficie est de 32 000 m² et le groupe annonce qu'elle atteindra les 70 000 m²
  - 2002 : La **plate-forme** de Moscou qui abrite les activités de AUCHAN le distributeur français, est en phase d'extension.
  - 2003 : Le groupe annonce l'ouverture de son premier **site** (20 000m²) en Belgique en 2004.

- **Technologies de l'information**

  - 2000 : Le **logiciel OPALE 2000** est actuellement opérationnel sur les sites de Ludres (Nancy-Sud) dont l'activité est entièrement dédiée à Cora, et de Fontenay-Trésigny (pour le client Bestfoods). Il est en cours de développement sur d'autres sites. Ce logiciel d'optimisation des activités logistiques (gestion des stocks et des flux) permet un suivi du traitement des commandes en temps réel par un système de *full* radio, avec optimisation des déplacements, des ordonnancements, etc.
  - 2002 : Après actualisation de tous ses process informatiques en 2002, le groupe vient d'implanter un **nouveau processus** de préparation de commandes par précolisage avec contrôle radio. Ce nouveau processus vise à optimiser le contrôle des flux de colis et à améliorer la sécurité.
  - 2003 : FM Logistics va commercialiser ses solutions informatiques au travers de sa filiale **FM2i**.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

5. *Objectifs stratégiques*

- **Stratégie corporate**

Se développer comme **logisticien centré sur les prestations à forte valeur ajoutée**, en France et en Europe par une politique de croissance interne.

- **Stratégie business**

Business	Orientation stratégique	Moyens
Logistique	• Spécialisation sur les prestations à forte valeur ajoutée et spécialisation sectorielle • Diversification géographique	• Consolidation des rapports avec les donneurs d'ordres les plus importants (Hewlett Packard) • Croissance interne dans les pays de l'Europe de l'Est

6. *Conclusions*

Points forts	Points faibles
• Les pays de l'Europe de l'Est représentent à la fois des marchés de consommation en croissances et des lieux d'installation de sites favorables du point de vue économique • Le changement du nom commercial opéré en novembre 1998 vise à unifier les activités du Groupe en Europe sous une bannière commune tout en soulignant l'importance de la démarche logistique • Le positionnement sur les activités à marges plus élevées	• Une certaine dépendance vis-à-vis de clients les plus importants • La présence européenne reste faible et déséquilibrée (uniquement en Europe de l'Est), ce qui handicape le groupe dans le développement de son offre paneuropéenne

L'orientation des activités de FM Logistic vers des prestations à forte valeur ajoutée a fait d'elle un leader de la logistique stricto sensu en France. Basée sur une croissance interne, l'évolution de l'activité du groupe a été particulièrement remarquable. Entre 1998 et 2002, son chiffre d'affaires est passé de 178 millions d'euros à 322 M€.
Si la politique d'investissement du groupe, hostile aux apports de capitaux extérieurs, et sa concentration sur les marchés de l'Europe Orientale s'est avérée bénéfique jusqu'à présent, force est de constater que ces atouts pourraient très vite se transformer en véritables obstacles. En effet, le refus d'entrée en bourse limite les possibilités de financement du groupe et l'expose à l'endettement déjà particulièrement lourd. Quant au marché, l'Europe de l'Est demeure assez imprévisible en dépit des espoirs qui sont portés sur cette région.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : Frans Maas

1. Présentation

Création	1890
Nationalité	Allemande
Métier de base	Commission de transport
Activités principales	Transport international, groupage, services logistiques
Secteurs porteurs	Chimie, Automobile, Electronique
Vocation géographique	Europe
Chiffre d'affaires du groupe - 2002	1 010 millions d'euros
Actionnaires de référence	Les actionnaires ayant une participation supérieure à 5 % sont : NPM Capital, Orange Fund N.V., Commercial Union Insurance Plc., H.B.L.Holding Wassenaar B.V., Generali Holding Vienna AG, ING Groep N.V., Dexia SA, Fortis Utrecht N.V.
Cotation boursière	Euronext (Amsterdam) depuis 1987
Effectif salarié	7 100
Site Internet	www.fransmaas.com

Historique

Frans Maas a été créé en 1890. Le fondateur, Francis Johan Hubert Maas, a commencé son activité comme **transporteur de légumes** en Allemagne. Son beau-fils, qui lui succéda en 1923, a accompagné la croissance de la société pendant les années 1930 et dans l'après-guerre.

A partir des années 1930, la compagnie transportait également les marchandises diverses. Après la guerre, la croissance de cette activité est devenue un facteur important dans le développement des services de groupage en combinaison avec le fret aérien et l'expédition maritime internationale. L'expédition internationale de fret fut initialement limitée au territoire allemand, mais son volume a rapidement crût pendant les années 1970-1980, créant ainsi les bases pour la mise en place du réseau actuel.

En **1987,** Frans Maas a été coté à la **bourse d'Amsterdam**. Au cours des années 1990, la société a décidé de se séparer de son activité de transport physique, cœur de métier historique. La flotte de camions et de gestionnaires a été cédée et Frans Maas s'est concentré exclusivement sur **les expéditions et la logistique de fret à l'échelle européenne**.

Structure du Groupe

Le Groupe comprend plus de 60 filiales, presque toutes situées en Europe. Dans la plupart des cas, 100% des actions sont détenues par la maison mère, mais il existe des exceptions.
Les principaux pays d'implantation sont :

- **L'Allemagne**, dont les 5 filiales sont : Frans Maas Deutschland GmbH, Kombitrans Spedition GmbH Hambourg, Frans Maas Logistics Deutschland GmbH Nettetal, Frans Maas Logistics Deutschland Bühl GmbH Bühl, Frans Maas Automotive GmbH Nettetal ;
- **Les Pays Bas**, où parmi les 14 filiales on trouve : Frans Maas Expeditie B.V.Venlo, Frans Maas Logistics Amsterdam B.V.Amsterdam, Frans Maas Logistics Bergen op Zoom B.V.Bergen op Zoom, Furness Logistics (Moerdijk) B.V.Moerdijk et Furness Logistics (Zaandam) B.V.Zaandam ;
- **Et la France,** dont les 6 filiales sont : Frans Maas Centre SNC Paris, Frans Maas Sud SNC Lyon, Frans Maas Nord SNC Lille, Frans Maas Alsace SNC Strasbourg, Woussen SNC Dunkerque, Frans Maas Logistique Lille SNC Wattrelos.

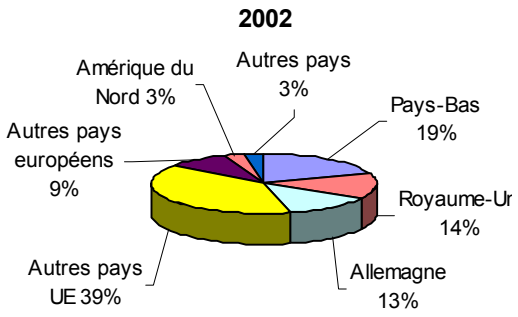
tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

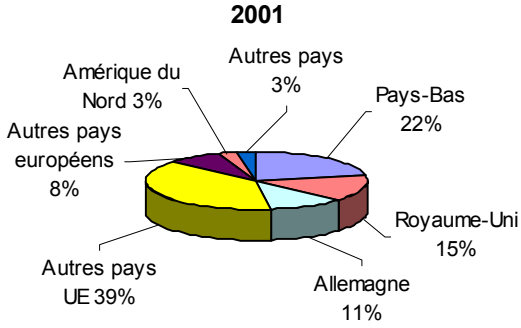
2. *Chiffres clés*

(m€)	2002	2001	2000	1999	1998
Chiffre d'affaires	1 010	998	942	700	663
Variation (%)	1,2%	5,9%	34,5%	5,6%	-
EBIT	19,8	24,1	31,6	27,9	28
EBIT/CA (%)	2,0%	2,4%	3,4%	4,0%	4,2%
Résultat net	9,8	13	18,7	16,9	16
Résultat net/CA (%)	1,0%	1,3%	2,0%	2,4%	2,4%

Source : Frans Maas

- **Répartition géographique du CA**





Source : Frans Maas

3. *L'offre*

- **Activités et clients**

Activité	Services	Description	Clients
Expéditions Internationales • Groupage • Fret aérien • Fret maritime	Enlèvement et distribution de marchandises générales, de lots partiels et activités annexes, telles que l'entreposage, les prestations douanières et administratives	• activités à fort coefficient de main d'œuvre • multiplicité des services offerts • diversité des marchandises	• Petits et grands chargeurs en Europe (locaux, régionaux, nationaux, européens)
Entreposage logistique • Entrepôts publics • Multi-clients • Activités personnalisées • Services à valeur ajoutée	Réception, entreposage et préparation de commandes pour : • le compte de tiers, • l'apport de valeur ajoutée, telle que l'adaptation du produit en fonction du client et du pays, l'assemblage et l'emballage	• exige un savoir-faire de haut niveau • synergie avec les activités de commissionnaire de transport • contrats à long terme	• Entreprises de dimension régionale ou européenne s'approvisionnant et distribuant à l'échelle régionale, européenne ou mondiale
Gestion de la chaîne logistique	Gestion partielle / totale de la chaîne logistique pour le compte de tiers	• optimisation des flux de marchandises • principe de centralisation des contacts • contrats à long terme	• Chargeurs européens des secteurs technologiques de pointe, chimiques et automobiles, ainsi que les commissionnaires

Concept de plate-forme logistique • Plusieurs centres de distribution européens/régionaux • Envoi direct • Transit	Concepts de distribution pour la livraison intra-européenne, en utilisant l'infrastructure européenne	• gestion des stocks à partir de sites multiples • niveau de service élevé • réduction des stocks • réduction des opérations de manutention	• Chargeurs européens des secteurs technologiques de pointe, chimiques et automobiles

Source : Frans Maas

Services	Références
Stockage, traitement et distribution de produits chimiques	**Rohm and Haas**. • Les activités logistiques pour ce client incluent la réception des marchandises d'origine européenne et d'outre-mer, l'entreposage, la sélection, l'étiquetage et l'expédition. Le personnel de Frans Maas est qualifié pour manipuler les marchandises dangereuses, dont le stockage est fait dans des entrepôts spécialisés.
Gestion des composants automobiles	**Volkswagen AG**. • Frans Maas contrôle les écoulements de marchandises d'**AutoEuropa**, une filiale de Volkswagen. L'usine, spécialisée dans la production de MPV (véhicules universels), est située sur un domaine industriel de 900.000 m² près de Lisbonne. Les fournisseurs des composants les plus importants sont situés dans un faible rayon géographique. Au total, la compagnie reçoit 7.000 composants de 365 fournisseurs de 17 pays européens. Les composants sont fournis par 60 camions par jour, six jours par semaine. Frans Maas décharge les marchandises et les enregistre jusqu'à ce qu'elles soient exigées sur la chaîne de montage.
Distribution de produits électroniques	**Sun Microsystems** • Afin de livrer directement les divers emplacements de production aux clients de **Sun Microsystems,** deux nouveaux concepts ont été développés et mis en application sur la base de la notion de Centre Européen de Distribution: le concept *livraison directe* "Direct ship" et le concept *fusion dans le transport* "Merge in transit". Grâce à ces innovations, des produits sont maintenant expédiés directement des établissements de production par l'intermédiaire d'une ou plusieurs plates-formes logistiques aux clients finaux de SUN

- **Localisations et Implantations**

Pays	Moyens logistiques et personnels
• Le groupe est présent dans **25 pays** : Allemagne, Pays Bas, France, Espagne, Italie, Roumanie, Hongrie, Pologne, etc.	• 175 établissements • 7 100 collaborateurs

4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003

- **Croissance externe : les principales acquisitions**

  - 1999 : Acquisitions ciblées sur le marché polonais : **DistriLand et DistriPack**, en ligne avec la stratégie d'expansion vers l'Europe de l'Est.
  - 1999 : Acquisition en Roumanie de la société **Kamino.**
  - 2000 : Acquisition de **Kombitrans Spedition GmbH** à Hambourg. Cette transaction a été achevée en janvier 2001. La société opère des liaisons fréquentes entre l'Allemagne du Nord, la Scandinavie et l'Italie, et est spécialisée dans le domaine du transport combiné rail/route.
  - 2000 : L'acquisition des **activités logistiques de HIM Furness**, annoncée en 1999, a été achevée au début de janvier 2000, ce qui a permis à Frans Maas d'étoffer son organisation de six centres de distribution au Benelux et au Royaume-Uni, ainsi que des représentations aux États-Unis et à Taiwan. Avec cette acquisition, Frans Maas a nettement renforcé sa position dans le domaine de la prestation de services logistiques en Europe dans le secteur des services.
  - 2000 : Acquisition de la société allemande **Kochtrans** qui dispose de six établissements en Allemagne.
  - 2000 : Frans Maas a repris un ensemble d'activités de **Lehnkering Logistik GmbH** à Stuttgart (Allemagne), à Barcelone et à Irun (Espagne).
  - 2001 : Frans Maas a complété son réseau par des établissements situés en Bulgarie, par l'acquisition d'une participation majoritaire (51%) dans **Vectra O.o.d**, une entreprise de premier plan en prestation de services logistiques et d'expéditions internationales, et dans

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Corsa **Logistics O.o.d**, le numéro deux dans le domaine des expéditions de fret aérien en Bulgarie.

- 2002 : Acquisition de **EE Trans OÜ** qui dispose d'établissements à Tallinn (Estonie) et Riga (Lituanie).
- 2002 : Acquisition de **MBB Trans OOO** en Russie qui est actif sur les marchés de l'expédition nationale et internationale.
- 2002 : Acquisition des **activités de logistique et d'expédition de Cargo Service S.r.l. de Firenzi** en Italie.
- 2003 : Prise de participation de 20% dans **Eurotolis** en Lituanie, ce qui permet à Frans Maas de se renforcer dans les états baltes.

- **Les contrats avec les clients**

  - 2000 : Frans Maas assure déjà depuis plus de douze ans, à partir de Gand en Belgique, les activités de logistique et de distribution pour « **Rohm and Haas** », grand fabricant américain de produits chimiques spécialisés. Cette collaboration, qui s'est développée de façon continue au fil des années, concerne la distribution dans toute l'Europe.

- **Investissements**

  - 2000 : **L'agence de Barcelone** (Espagne) s'est agrandie pour accueillir un nouveau centre logistique. En outre, Frans Maas a ouvert un nouvel établissement à Carthagène (Espagne), où une joint-venture a été établie en collaboration avec l'entreprise espagnole Campillo Palmera, pour un projet d'entreposage logistique incluant la distribution européenne de produits chimiques.
  - 2000 : Aux **Pays-Bas**, un nouveau **centre logistique** d'une superficie de 36 000 m² a été ouvert dans le domaine industriel de Moerdijk, et l'agence de Montfoort a été agrandie pour mener à bien un nouveau projet d'entreprise dans le secteur de la haute technologie.
  - 2000 : Frans Maas a ouvert **quatre nouveaux établissements en Italie**. Ils sont situés à Côme, Brescia, Padoue et Parme.
  - 2004 : Ouverture d'une **agence à Belgrade** (Serbie) en charge de l'expédition internationale pour la Serbie et le Monténégro. L'agence fera partie de la société Frans Maas Srbji d.o.o. créée à cet effet.

- **Alliances**

  - 2002 : Frans Maas forme une alliance avec Tower Group International Inc., filiale à 100% de FedEx Trade Networks Inc.. La joint-venture sera active dans le fret aérien et maritime entre l'Europe et l'Amérique du Nord.

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate**

  - L'ambition de Frans Maas est de **se développer dans des segments du marché** où la société peut jouer un rôle clef comme prestataire logistique indépendant. Le groupe souhaite atteindre cette position par une croissance interne, par des acquisitions ciblées et grâce à une amélioration continue de la qualité de ses services.
  - Après l'extension du rayon d'action du groupe, la stratégie de ce dernier vise à améliorer la **profitabilité**, avec un accent marqué sur les services logistiques au niveau paneuropéen.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- **Stratégie business**

Business	**Orientation stratégique**	**Moyens**

Entreposage et logistique	• Diversification géographique
	• Focalisation sectorielle
		• **Croissance interne** : au cours de l'exercice, le nombre des établissements est passé de 159 à 173 répartis dans 24 pays. Investissements directs en :
		  • Europe du Sud (Italie)
		  • Europe de l'Est (notamment la Bulgarie, la Slovénie et la Turquie)
		  • Allemagne
		• Frans Maas opère dans une **large gamme de secteurs industriels et commerciaux**, mais la société exclut aussi certains secteurs de sa stratégie actuelle (détail, transport conditionné, vrac ou semi vrac).

6. Conclusions

Points forts	**Points faibles**
Un **réseau européen établi** et une **expérience consolidée dans les expéditions internationales** représentent une base de départ prometteuse pour consolider sa présence sur le marché des prestations logistiques à valeur ajoutée.	Le Groupe n'atteint **pas encore une profitabilité satisfaisante**, notamment en raison des investissements entrepris en vue de l'élargissement de son réseau et de la diversification de son offre.

La croissance continue des marchés de l'Est représente une opportunité pour les opérateurs de taille moyenne tels que Frans Maas, qui souhaitent croître afin de concurrencer les grands opérateurs du secteur.
Cependant les secteurs ciblés par Frans Maas sont déjà occupés par des prestataires logistiques puissants et agressifs (Stinnes, Excel, Hays) et la faible profitabilité du groupe fragilise ce dernier.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : Gefco

1. Présentation

Création	1949
Nationalité	Française
Métier de base	Transport
Activités principales	Transport et logistique automobile, messagerie, transport de marchandises générales
Secteurs porteurs	Automobile
Vocation géographique	France, Europe
Chiffre d'affaires du groupe – 2002	2 646 millions d'euros
Actionnaires de référence	Filiale à 100% de PSA Peugeot Citroën
Effectif salarié	8 046
Site Internet	www.gefco.net

- **Historique**

Le groupe Gefco, Groupages Express de Franche Comté, a été créé en 1949 par Peugeot pour assurer les approvisionnements de son site historique de Sochaux.

La croissance du groupe passe par deux axes principaux : tout d'abord la croissance externe avec les rachats de Fourgon Dauphinois, Collevray, Vandecasteele, Soler-Séguin et Blanc Messagerie. Le deuxième axe est la croissance organique. Gefco profite ainsi de la reprise de Citroën par sa société mère Peugeot et intègre les activités de transport de Citroën. Progressivement, le groupe propose ses services à d'autres clients que PSA et à d'autres secteurs que l'automobile. Parallèlement, Gefco poursuit une stratégie d'internationalisation.

- **Structure du Groupe**

Gefco a fait le choix d'une organisation par pays, chaque filiale proposant l'ensemble des prestations de transport et logistiques.

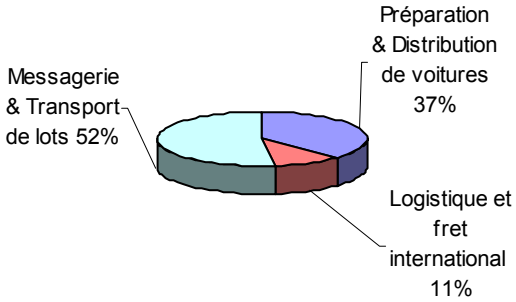
Principales filiales et participations	**Activité**
Soler-Séguin	Transport routier (France)
Transports Vandecasteele	Transport routier marchandises et véhicules (Belgique)
Gefco Deutschland	Transport de véhicules (Allemagne)
Gefco Espana SA	Commissionnaire marchandises et véhicules (Espagne)
Gefco Portugal Transitarios Limitada	Commissionnaire (Portugal)
Gefco Italia SPA	Commissionnaire marchandises et véhicules (Italie)
Gefco Suisse	Commissionnaire (Suisse)
Gefco UK Ltd	Commissionnaire (Royaume Uni)
KN Elan GmbH (60%)	Messagerie de transport routier (Allemagne)

2. Chiffres clés

(m€)	**2002**	**2001**	**2000**	**1999**	**1998**
Chiffre d'affaires	2 646	2 643	2 329	1 752	1 473
Variation (%)	0,1%	13,5%	32,9%	18,9%	-
Résultat d'exploitation	135	-	-	-	-
Résultat net	79	-	-	-	-

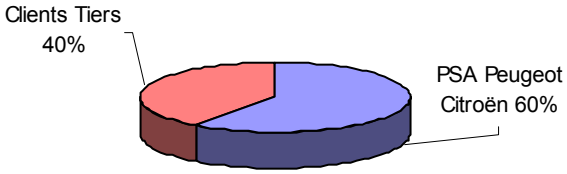
Source : Gefco

- **Répartition du chiffre d'affaires 2002 par activité**



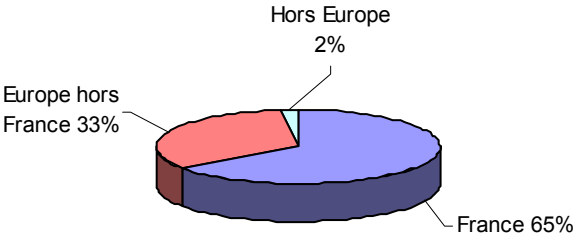
Source : Gefco

- **Répartition du chiffre d'affaires 2001 par type de clients**



Source : Gefco

- **Répartition géographique du CA 2002**



Source : Gefco

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

3. *L'offre*

- **Activités et clients**

Activité	Description

Préparation et distribution de voitures	• **Préparation de voitures** : Prestations à forte valeur ajoutée
	  • Préparation de véhicules neufs : Essais dynamiques sur route ou sur banc, déprotection - lavage, mise à la route, propreté intérieure, esthétique extérieure, gravage des vitres, pose d'accessoires divers (climatisation, alarme, radio, toit ouvrant...)
	  • Remise en état de véhicules d'occasion : Remise en état mécanique, carrosserie- peinture, rénovation esthétique intérieure / extérieure
	  • Transformation et adaptation de véhicules : Montage de kits de carburation GPL, pose de caissons frigorifiques, bennes, plateaux, personnalisation de flottes, etc.
	• **Distribution de voitures** : Prestation logistique globale, par un réseau européen de centres de distribution, de stockage et d'ateliers. En 2002, GEFCO a transporté plus de 3,2 millions de véhicules neufs.
	  • Le transport par route : Transport en lots de véhicules particuliers et véhicules utilitaires, neufs ou d'occasion
	  • Le transport par fer : Trains complets programmés ou wagons isolés sur l'ensemble de l'Europe, PECO inclus
	  • Le transport par mer : Opérations de pré-embarquement, transport en Short & Deep sea, opérations de post-embarquement
	  • Le stockage : Stockage « à la carte », gestion des stocks, remise à niveau en cours ou après stockage de longue durée
	  • Les transports spéciaux : Transport en camions fermés pour véhicules spécifiques (prototypes, maquettes, voitures de collection, véhicules d'exposition, voitures de sport...)

Logistique et fret international	• **Intégration Logistique Industrielle :**
	  • Conseil en logistique
	  • Logistique amont
	  • Logistique aval
	• **Réseau maritime et aérien :**
	  • Accompagnement des équipementiers dans leurs actions liées à l'intégration locale
	  • Développement de solutions logistiques internationales
	  • Conception de solutions personnalisées et adaptées
	• **Gestion des bacs et conteneurs :**
	  • Location et gestion de contenants réutilisables
	  • Pilotage des flux des conteneurs
	  • Prestation de préparation, nettoyage et maintenance des emballages
	  • Assistance logistique auprès des clients
	  • Suivi des opérations de reporting

Messagerie & Transport de lots	• Secteurs d'activité : VPC, automobile, informatique, Hi-Fi, électronique, cosmétique, etc. • **Messagerie :** 45 000 expéditions par jour (200 000 colis) en 2002 • **Transport de lots** : 2 400 opérations de transport par charge complète par jour

Secteurs	Références
Automotive et produits liés	PSA Peugeot Citroën, Fiat, Volkswagen, BMW Rover, Budget, Europcar, Hertz, Piaggio, Harley Davidson, etc.
Autres secteurs	Adidas, Air Liquide, Danone, Hewlett Packard, Les 3 Suisses, L'Oréal, Novartis, Polaroid, Salomon, etc.

- **Localisation et Implantation**

Pays	Moyens logistiques	Personnel

• France
• Espagne
• Benelux
• Grande Bretagne
• Italie
• Argentine
	• **Logistique et fret international :**
	  • Intégration Logistique Industrielle : 60 plates-formes représentant 600 000 m² en France ainsi que 100 000 m² dans le reste du monde. Certaines plates-formes sont adaptées au stockage de matières dangereuses
	  • Réseau maritime et aérien : Volume annuel de groupage : 150 000 m³, 30 sites en Europe, 140 sites
		Total (2002) : 8 046
		  • Effectifs par statut : ouvriers 4 361, cadres 765, employés, techniciens, agents de maîtrise 2 920
		  • Effectifs par

• Portugal • Suisse • Pologne • Brésil	dans 50 pays du monde, 300 destinations desservies par semaine • Gestion de bacs et conteneurs : 3 centres de gestion, 10 centres de lavage, 150 établissements de distribution, 6 types de bacs standards, 2,5 millions de bacs, 100 000 bacs traités par jour • **Pour l'automobile :** • Plus de 1 591 personnes dédiées à l'activité voitures • 400 wagons et 700 camions mis en œuvre quotidiennement en transport d'approche • 1 000 camions mis en œuvre quotidiennement en distribution terminale • 70 centres européens de distribution, PECO inclus • 20 centres de préparation dans toute l'Europe • Système de traçabilité des véhicules • **Pour la messagerie et le transport de lots :** • 140 agences dans 35 pays européens • Certification ISO 9001 • Une bourse de fret, accessible à toutes les agences européennes • Le système « Projet Messagerie Europe » permet le suivi à la trace et la localisation en temps réel de chaque colis transporté en Europe	secteur : Messagerie et transport de lots 4 468, Logistique et autres activités 1 284, Préparation et distribution voitures 1591, Fonctions support 703 • Effectifs par pays: France 4 686, Allemagne 1 069, Espagne 737, Grande Bretagne 541, Benelux 295, Italie 165

4. Faits marquants 1999-2003

- **Cessions**
  - 2001 : **Transauto-Stur**, filiale de Gefco spécialisée dans la location de camions, est vendue au Groupe Via Location.

- **Alliances et partenariats avec d'autres PSL**
  - 1999 : En juillet, une alliance européenne avec le **Suisse Kühne & Nagel** a été conclue. Gefco a racheté dans un premier temps 60% de KN Elan, société spécialiste de la messagerie, fondée au début du 1999 par KN et la filiale allemande de DHL, Elan International. Ensuite, les deux entreprises ont décidé de rapprocher leurs activités dans cinq autres pays (Belgique, Italie, Espagne, Pays Bas, Portugal, Royaume Uni) sous formes d'entités Gefco-KN et de confier à une filiale commune le soin de faciliter cette coopération (partage d'information, tarifs, niveau de service, etc.). A cet effet, la société Management a été créée. On notera que Gefco détient 60% de Management et des nouvelles structures Gefco-KN. Enfin, l'accord permet à Gefco de bénéficier du réseau mondial de Kühne & Nagel pour l'overseas. Le transport de véhicules ne fait pas partie de l'accord.
  - 2003 : La signature d'une joint-venture avec le chinois **DTW**, dont Gefco detiendra 51 % du capital en 2005. DTW, une structure privée créée en 1990 a Pekin, detenant a ce jour 74 agences, s'est developpée dans l'express grace à un partenariat avec Fedex. Le joint-venture se veut le premier operateur totalement privé sur le marché de la **logistique automobile** en Chine.

- **Investissements**
  - 1999 : Gefco Pologne démarre son activité de **distribution des pièces de rechange** de Peugeot et Citroën au départ des magasins centraux de Vesoul et Melun.
  - 1999 : **Gefco Argentine est créée** afin de traiter sur place l'intégralité de l'activité transport et logistique de PSA Peugeot Citroën. Gefco Argentine distribue 50 000 véhicules par an dont 10 000 importés de France, Italie et Uruguay.
  - 2000 : Gefco Brésil construit un **magasin avancé** de 10 000 m² dans le Technopôle de Porto Real, situé à proximité de l'usine de PSA. Cette infrastructure lui permet de livrer l'usine en flux tendus mais aussi d'effectuer pour d'autres clients des prestations de stockage ainsi que des opérations à valeur ajoutée comme le montage de phares sur les pare-chocs. Gefco Brésil dévelloppe son activité dans le secteur du fret terrestre, grâce à l'ouverture de trois agences à Sao Paulo, Rio de Janeiro et Porto Real.
  - 2000 : Création de **nouvelles agences** en Argentine, en Hollande, au Brésil et en France
  - 2001 : Gefco Pologne ouvre un **magasin** de 11 000 m² dans la région de Varsovie. Avec ce magasin, Gefco Pologne gère l'approvisionnement des concessionnaires polonais, ce qui lui

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

permet également de développer son réseau domestique de messagerie et de transport de lots.

- 2003 : Création d'une **plate-forme** de 32 000 m² au Havre, axée sur les échanges internationaux et focalisée sur le secteur automobile. Sa plate-forme logistique internationale pièce à pièce (PLIP) au Havre pour réduire les délais, fonctionne avec zéro stock (Cross-dock).
- 2003 : Gefco annonce l'amélioration de son réseau en Europe Centrale et Occidentale. Après la Pologne et la Turquie, une **nouvelle agence** verra le jour en République Tchèque.

- **Technologies de l'information**

  - 2000 : Gefco a créé **Genistic**, plate-forme électronique pour le transport routier de lots en Europe. Le système exploite les technologies de communication les plus récentes pour faciliter et optimiser les échanges entre deux catégories d'acteurs : les chargeurs et les transporteurs.
  - 2001 : **« Projet Messagerie Europe »** pour le tracking and tracing des colis expédiés. Installé en France dès 2001 et opérationnel en 2002 sur l'ensemble du réseau européen.

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate :**

  - Gefco cherche à diversifier sa clientèle au-delà de sa maison mère PSA. Le groupe souhaite réaliser à moyen terme 50% de son chiffre d'affaires en dehors de PSA en gagnant de nouveaux marchés à l'international et en s'engageant avec d'autres constructeurs.
  - Face au transport de véhicules, une activité soumise aux aléas de la conjoncture et à de fortes contraintes techniques, Gefco a privilégié la **diversification stratégique**, avec un partenariat considérable dans le domaine de la messagerie et du transport routier de marchandises.
  -

- **Stratégie business :**

Business	**Orientation stratégique**	**Moyens**
Messagerie et transport de lots	• Développement	• **Partenariat** avec KN • **Croissance interne** • La croissance de 45% en 2000 s'explique notamment par l'effet du réseau domestique allemand acquis en 1999 et de son interconnexion avec l'ensemble des autres pays européens
Préparation et distribution de voitures	• Internationalisation et élargissement des donneurs d'ordres • En France, Gefco et son rival CAT totalisent 60% du marché du transport de véhicules automobiles, talonnés par la Société de Transport de Véhicules Automobiles (SNCF Participations) et Axial	• Croissance interne • Contrats avec des constructeurs autres que PSA : VAG, FIAT, TOYOTA
Logistique et fret international	• Diversification de la clientèle	• Gefco cherche à appliquer ses compétences en gestion des flux industriels dans d'autres secteurs en utilisant des techniques proches de l'automobile (industrie d'assemblage électronique, industrie lourde, etc.)

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

6. Conclusions

Points forts	Points faibles
• Le développement de nouvelles formes de distribution automobile, notamment dans les pièces et accessoires de rechange • Le soutien de PSA facilite le développement du groupe • De bonnes synergies entre le transport (échanges internationaux et distribution locale) et les moyens logistiques (entreposage, prestations à haute valeur ajoutée, etc.) • L'alliance avec Kühne & Nagel donne à Gefco l'envergure européenne qui lui faisait défaut.	• Le transport de véhicules est un marché très concurrentiel et qui attire de nouveaux concurrents. Par exemple, Schenker-BTL et TNT Post Group ont fait de cette activité un axe stratégique. • Par son histoire, le groupe a inscrit son projet stratégique dans une logique de réaction par rapport aux besoins de la maison mère, avec peu d'initiatives propres.

Entre 2000 et 2002, le chiffre d'affaires de la division « Logistique & Overseas » du groupe a baissé de 30% alors que celui de la préparation et de la distribution automobile a augmenté de 50%. Sur le plan stratégique, aucune véritable opération de croissance externe n'a été conduite au cours de cette période.
Par ailleurs, Gefco reste très fortement ancré dans sa logique historique de réaction par rapport aux besoins de PSA, sa maison mère. L'évolution des activités de cette dernière influence largement les résultats de Gefco. Ainsi, les bons résultats enregistrés ces dernières années seraient dus à la progression des activités de PSA.
Il est essentiel pour la société de diversifier sa clientèle au de-là de PSA, même si Gefco demeure pour ce dernier un "atout stratégique" à maintenir.
En terme de développement international, Gefco cible les marchés américain et asiatique. Contrairement aux autres prestataires de taille européenne, Gefco ne dispose que d'une couverture mondiale assez faible, ce qui constitue un lourd handicap pour l'avenir de la société.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : Géodis

1. Présentation

Création	1995
Nationalité	Française
Métier d'origine	Commissionnaire de transport
Activités principales	Messagerie, Route, Logistique, « Overseas »
Secteurs porteurs	Bureautique, chimie, presse, électronique, téléphonie
Vocation géographique	France, Europe et *Reste du monde*
Chiffre d'affaires du groupe - 2002	3 251 millions d'Euros
Actionnaires de référence	SNCF Participations : 45% Salvepar (Société Alsacienne de Valeurs et de Participations) : 27,2% FCPE Géodis : 11% Assurances Générales de France (AGF) : 8,6% Flottant : 8,2 %
Cotation boursière	Géodis est coté au second marché de la Bourse de Paris (4 537 366 actions cotées).
Effectif salarié	23 505 (78% en France, 17% en Europe et 5% dans le reste du monde)
Site Internet	www.geodis.com

Historique

Géodis est la nouvelle dénomination du Groupe Calberson, après que celui-ci ait absorbé de nombreuses sociétés et ait été lui-même racheté.
Le commissionnaire havrais Calberson a été créé en 1894 pour s'intéresser, dix ans plus tard, au transport routier et s'implanter à Paris et dans plusieurs régions. Racheté en 1931 par France Transport Domicile, il rentre en 1959 dans le giron de la Sceta, société holding des filiales de la SNCF créée en 1942. Les quatre-vingt-dix ans de Calberson sont marqués par son entrée en Bourse (1984) et par le début d'une série d'acquisitions européennes.

En 1995, le Groupe Géodis est formé par absorption de filiales, par apport partiel d'actifs et autres fusions. La dénomination sociale et le siège changent : l'ensemble est prêt pour la privatisation en août 1996. Une organisation par branche d'activité est mise en place : messagerie, transport, logistique, overseas. En décembre 1996, Géodis affiche une perte avoisinant les 40 millions d'euros : restructuration et grève des routiers se paient alors au prix fort.

L'acquisition, toujours en 1996, du fleuron de la logistique industrielle française, Tailleur Industrie, parachève l'édifice Géodis. Issu de l'industrie et non du transport, Tailleur Industrie était l'un des plus anciens et des plus prestigieux prestataires de l'Hexagone.

En dépit de nombreuses crises internes sanctionnées de grèves du personnel, notamment au sein de Géodis Logistics Europarts, l'expansion européenne et mondiale du groupe s'est poursuivie.

Structure du Groupe

En 2001, Géodis a modifié sa structure organisationnelle. La nouvelle organisation est fondée sur la division des activités par zone géographique. Les divisions sont elles-mêmes découpées par métiers et centres de profits :

- **Géodis Solutions** : Géodis Solutions est en charge des grands clients et regroupe, à cette fin, l'ensemble des fonctions d'expertise nécessaires à l'ensemble du Groupe pour lui permettre d'apporter des réponses sur mesure aux grands clients. Le travail de cette équipe est au service des unités opérationnelles dédiées au suivi des grands clients. Ensemble, ils développent des solutions personnalisées adaptées aux exigences des clients. Géodis Solutions est spécialisée dans l'analyse des process, le reengineering et les systèmes d'information, la supply chain.

- Direction générale : L'équipe de Direction Générale de Géodis a été resserrée et confiée à François Branche, nouveau Directeur Général.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- Géodis réseaux : Géodis Réseaux vise à optimiser le fonctionnement des réseaux messagerie et overseas (partenariats, achats de prestations de transporteurs, procédures internes…)

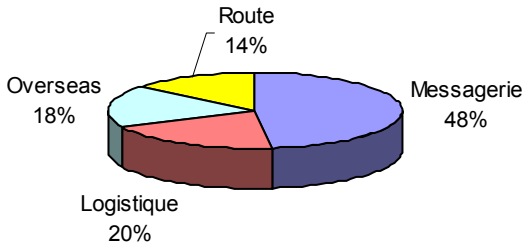
- **Business units :** Les Directions opérationnelles de Géodis sont au nombre de quatre :
  - Géodis France : 10 régions réunissent chacune les métiers de la logistique, de la messagerie et de l'overseas et 3 filiales spécialisées.
  - Géodis Europe : 14 pays (Allemagne, Belgique, Espagne, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Slovaquie).
  - Géodis Far East / Latin America : 2 zones (Far East et Latin America), travaille en étroite collaboration avec Géodis Solutions et Géodis Réseaux et avec Züst Ambrosetti Far East.
  - Géodis BM : 5 divisions (Automobile, Chimie, General Cargo, Grande Distribution, Presse et Aérien).

2. Chiffres clés

(m€)	**2002**	**2001**	**2000**	**1999**	**1998**
Chiffre d'affaires	3 251	3 497	3 414	3 147	2829
Variation (%)	-7,0%	+2,4%	+8,5%	+11,2%	-
Résultat d'exploitation	51,4	34,6	20,3	57	67,7
Résultat net	20,6	18,6	-26,9	-137,9	2,0
Endettement net	310,8	456,6	452,9	507,4	376,2

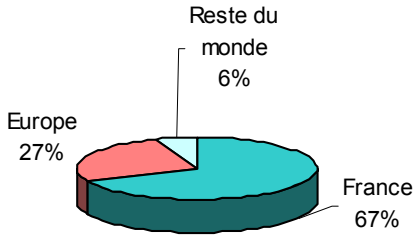
Source : Géodis

- **Répartition du chiffre d'affaires 2002 par activité**



Source : Géodis

- **Répartition géographique du chiffre d'affaires 2002**



Source : Géodis

3. L'offre

- **Activités et clients**

Les activités du groupe demeurent largement dominées par les métiers du transport : messagerie, lot et overseas. L'activité de logistique a été développée par croissance externe, principalement en

Europe. Ceci peut expliquer la contribution relativement faible (20%) dans le chiffre d'affaires du groupe, contribution qui est également inférieure en terme d'effectif et de surface d'entreposage par rapport aux leaders européens. Les clients sont issus de différents secteurs dont l'industrie automobile, pharmaceutique, chimique, lettres et colis privés.

Activités	Dénomination	Caractéristiques
Messagerie • Messagerie express • Messagerie traditionnelle • Monocolis	• Calberson • France Express • Filiales européennes : Cavewood, FAT, Teisa, Zust Ambrosetti, etc.	• *11 564 personnes* • *12 000 véhicules*
Transport • Transport de lots • Transport de spécialités • Location de véhicules industriels	• Bourgey-Montreuil (B.M.) • Sceta Transport • Géodis BM • Betourné International	• *3 948 personnes* • *3 000 véhicules* • Sceta Transport, certifié ISO 9002 depuis 1997, achetée en avril 2001, spécialisée dans l'organisation des transports terrestres vers l'Europe Orientale
Logistique • Logistique amont • Logistique aval • Logistique intégrée	• Géodis Logistique • Calberson Logistique • Tailleur Industrie • Borghi Trasporti • Vitesse • G2R	• 99 sites d'exploitation en Europe • 5 758 personnes • 1, 5 millions de m^2 d'entrepôts • Fondée en 1992, G2R (Géodis Recyclage Revalorisation), 75 salariés, organise le recyclage et la fin de vie de produits de la bureautique, informatique, électroménager (France Télécom, Rank Xerox, Toshiba)
Overseas • Commission de transport (maritime et aérien), manutention portuaire, *shipping*	• Calberson Overseas • Calberson Projects (prestations logistiques pour les grands projets)	• 2 233 personnes • Calberson Overseas est certifié ISO 9002 depuis 1997

Métier	Secteurs/Clients principaux
Transport	• Géodis est le numéro un du transport de **presse** et numéro trois pour la **Chimie** (vrac, liquide et gaz) en France ; • Secteur d'origine des clients : **l'automobile**, **l'agroalimentaire**, la **métallurgie**, **la bureautique** ; • Clients : Valeo, Steelcase Europe
Logistique	• Secteur d'origine des clients : **téléphonie**, **électronique**, **informatique**, **électroménager** ; • Clients : TIM (parmi les premiers opérateurs de téléphonie mobile en Italie), Imation (spécialiste des consommables informatiques aux Pays-Bas)

- **Localisation et Implantation**

Pays	Moyens logistiques et personnels
Implantations dans plus de 40 pays.	• 682 centres d'exploitation dont 277 sites de production certifiés ISO 90 • 17 000 véhicules
Détails par métier	
Logistique	• 2 000 000 m² d'entrepôts logistique en Europe • 140 plates-formes logistiques en Europe et dans le monde • 5 758 salariés
Messagerie	• 11 564 salariés
Route	• 3 948 salariés
Overseas	• 2 233 salariés

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003

- **Croissance externe : les principales acquisitions**
  - 1999 : Acquisition de **Borghi Trasporti** (Italie), **Vitesse** (Pays-Bas) afin de compléter la couverture européenne.
  - 1999 : Acquisition de **United Distribution** et reengineering de la filiale anglaise pour renforcer sa position dans la messagerie.
  - 2000/2001 : Acquisition de 99,19% de la société contrôlant les activités de transport et de logistique « General Cargo » de la société italienne **Zust Ambrosetti**. S'inscrivant dans la dynamique de la croissance du Groupe en Europe, cette opération lui permet d'étendre son offre dans les métiers de la messagerie et du transport intercontinental.
  - 2001 : Acquisition de la société **Betourné International** spécialisée dans l'organisation du transport terrestre international, plus particulièrement vers l'Europe du Nord.
  - 2001 : Acquisition de 15% du capital de la **Sernam**. En avril 2003, cette opération a été remise en cause par la Commission européenne.
  - 2001 : Géodis prend le contrôle de **Pan European Transport Ltd**, société irlandaise basée à Dublin et spécialisée dans le transport routier européen et la messagerie.
  - 2002 : La participation de Géodis Calberson dans **Valenda** passe de 49,9% à 100%. Ce spécialiste de la gestion des déchets automobiles a réalisé en 2001 un revenu net de 3 millions d'euros. Ses principaux clients sont Ford, Daimler Chrysler, Renault et Peugeot SA.
  - 2002 : Acquisition de **Ambrosetti Stracciari**, société italienne spécialisée dans la grande distribution.
  - 2002 : Prise de participation (50%) dans **Thales & Aeronautics**. Ce contrat, à la suite duquel Thales Géodis Freight & Logistics a été crée, marque l'entrée de Géodis sur le marché de l'aéronautique et de la défense.
  - 2002 : Acquisition de 22% du capital de Elix, réseau allemand de franchisés dans la messagerie. Ce contrat qui donne accès à 25 sociétés et 36 agences en Allemagne, améliore la couverture européenne de Géodis via Züst Ambrosetti, sa filiale italienne qui devient le partenaire exclusif (groupage européen) du réseau Elix entre l'Allemagne et l'Italie. Il est prévu que Zûst Ambrosetti cesse son partenariat avec Dachser en Allemagne et en Asie.
  - 2003 : Géodis renforce sa participation dans **Elix** et devient actionnaire majoritaire avec une participation de 34%.

- **Partenariat**
  - 1999 : Un partenariat entre Calberson, **Gel Logistik** (Allemagne), **Schiphol Express** (Benelux), **Target** (Royaume-Uni) et **Seur** (Espagne) est défini pour établir un réseau de messagerie express européen sous la marque Net Express Europe.
  - 2000 : **France Télécom** et Géodis signent un contrat de partenariat associant leurs expertises respectives en matière de commerce électronique et de logistique à valeur ajoutée. France Télécom, qui met sa plate-forme Télécommerce à la disposition des industriels et commerçants intéressés par la vente en ligne, recommandera le Groupe Géodis pour fournir les solutions de transport et de logistique associées à l'e-commerce.
  - 2001 : Géodis s'unit à **Freelog**, spécialiste de la logistique informatique et du 4PL. Ce partenariat permet à Géodis d'adjoindre à la gamme de ses activités des prestations 4PL avec le support technique de ce dernier. Freelog a récemment racheté **Willog**, le grand éditeur de logiciel de gestion des activités de transport.
  - 2002 : Alliance entre Géodis Overseas et **Rohde & Liesenfeld**, commissionnaire de transport (overseas) basé à Hambourg. Aux termes de cette alliance, les différents partenaires s'autorisent à utiliser mutuellement l'ensemble de leurs infrastructures respectives tout en conservant chacun son identité et son autonomie. Elle prévoit également des accords relatifs aux rachats et surtout l'établissement d'un système commun d'information en vue de la réalisation de prestation sur mesure. (Rohde & Liesenfeld : CA 2001 de 443 M€, 850 salariés, 72 sites établis dans 34 pays).

- **Cessions**
  - 2000 : Cession de la filiale **Extand** à la Poste anglaise (The UK Post Office). Pour le Groupe, cette opération s'inscrit dans la stratégie de recentrage sur ses métiers prioritaires.
  - 2001 : Cession de 51% du Groupe **G. Féron – E. Clebsattel** (activités maritimes et portuaires) à SNCF Participations. Cette cession rentre dans la logique de désengagement des activités non stratégiques entreprise par le groupe.
  - 2001 : Cessation d'activités des filiales espagnoles **Setcargo, Borghi Transporti et Europacking**, spécialiste de pièces automobile et du fret maritime. Cette décision permet

à Géodis de se concentrer sur les segments productifs. Géodis maintient toutefois sa présence en Espagne grâce aux accords avec des partenaires locaux.
- 2002 : Cession du solde de la société **G. Feron** à SNCF Participations (49%).
- 2002 : Fermeture de sa filiale anglaise **United Carriers** dont les résultats sont médiocres. Pour maintenir sa présence au Royaume-Uni, il renforce les activités des autres filiales de la région (Cavewood, Fortec et Géodis overseas UK).
- 2002 : Géodis ferme **FAT et Géodis Overseas Chilie** et cède **Züst Ambrosetti Far East** à l'allemand Dachser.
- 2002 : Cession de **Géodis Overseas Allemagne** au logisticien Rhode & Liesenfeld.

- **Les contrats avec les clients**

  - 1999 : Géodis Logistics signe un contrat de cinq ans avec **IBM** pour sa logistique et sa distribution en Espagne et au Portugal. Ce contrat complète celui déjà existant sur la France, l'Allemagne et l'Italie.
  - 1999 : Géodis Logistics prend en charge pour une durée de 5 ans la logistique européenne de **Thomson Multimédia**.
  - 2000 : Le spécialiste des jouets, **Toys "R" Us** signe un contrat de cinq ans avec Géodis. La prestation inclut la réception, le contrôle et l'entreposage des produits et la préparation des commandes à destination des magasins.
  - 2000 : Signature d'un contrat de 4,5 millions d'euros avec l'équipementier automobile **Plastic Omninium**.
  - 2000 : **Philips Consumer Electronics** et Géodis signent un contrat d'une durée de cinq ans portant sur la majorité des activités logistiques du Groupe néerlandais en Europe. Ce contrat comprend les opérations de gestion des stocks en sortie de production, de préparation des commandes et de formalités douanières import/export pour les produits finis de la gamme grand public de Philips.
  - 2000 : Signature d'un contrat avec l'équipementier automobile **Valéo** (10,5 millions d'euros par an, gestion de l'ensemble des prestations de transport et logistiques de deux sites industriels français).
  - 2001 : Nouveaux contrats et renouvellement d'anciens : santé (Novartis), grande distribution (Castorama et Moët Hennessy), industrie (Arjo Wiggins et SKF) et high-tech (France Telecom, ESDN, Bouygues Telecom).
  - 2002: Nouveau contrat avec **IBM** par lequel Géodis Logistics Irland prend en charge la gestion d'une plate-forme logistique mondiale dédiée à la production de serveurs informatiques, pour une durée de 5 ans, incluant la logistique amont et aval de la centrale de production IBM de Dublin.
  - 2002 : Prise en charge de la logistique de retour de **IBM**. Géodis assure en même temps la traçabilité des produits et la récupération après usage. Ce contrat qui prévoit la collecte du matériel usagé en Europe, conforte son entrée sur le marché de la logistique verte.
  - 2003 : Un partenariat d'une durée de 4 ans est signé entre **Alstom Transport** (filiale de Alstom Group, spécialiste du matériel ferroviaire) et Géodis. Ce contrat confie au groupe le transport et la prise en charge de la logistique amont.
  - 2003 : Un partenariat de 3 ans est signé avec la division des produits plastiques de l'américain **Newell**.
  - 2003 : **Valeo** fait de Géodis un VIP (Valeo integrated partner) dans le secteur du transport routier en Europe.
  - 2003 : **3SUISSES France**, spécialiste de la vente électronique (e-commerce) de vêtements et autres produits de ménage, confie à Géodis toute son activité logistique, y compris l'entreposage et le stockage. Ce contrat permet à Géodis de développer son activité dans le domaine de la vente à distance (VAD).
  - 2003 : Géodis Teisa, la filiale espagnole du groupe prend en charge une partie de la logistique de **Nestlé Petcare**. Cette filiale du groupe Nestlé, basée en Espagne, est spécialisée dans la production de produits pour animaux.
  - 2003 : Géodis prend en charge, en France, la logistique de distribution de **Zannier**, spécialiste mondial du textile. L'extension d'un tel contrat aux filiales étrangères de Zannier améliorerait la couverture géographique de Géodis.
  - 2003 : Via sa filiale TCL Houston, Géodis signe un contrat important avec le groupe petrolier americain **ExxonMobil**. Ce contrat porte sur les prestations logistiques liées à la construction de l'oleoduc de 1.200 km entre le Tchad et le Cameroun. D'une duree de cinq ans, il represente un chiffre d'affaires de plus de 125 millions d'euros.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- **Investissements**
  - 2000 : Création d'une plate-forme logistique multi-produits de 25 000 m² en Hongrie et d'un entrepôt dédié à Dreux (France, 120 Km à l'ouest de Paris) de 30 000 m² dans le cadre du contrat signé avec **Philips Consumer Electronics**.
  - 2001 : Un centre de distribution de 25 000 m², construit en Hongrie pour son client **Philips**, entre en service. Ceci renforce les activités du groupe dans le high-tech.
  - 2002 : Construction d'une plate-forme de 30 000 m² en Irlande. Celle-ci permettra au groupe de gérer les activités logistiques de **IBM** (2/3 de sa capacité), mais également celle d'autres clients. Ce gros investissement vise à accroître la présence de Géodis au RU après la fermeture de United Carriers ; l'Irlande étant présentée ici comme un pays stratégique en terme de projets à venir.
  - 2003 : Création de PT Géodis en Indonésie. Cette opération permet au groupe, de renforcer son réseau dans le pays en partenariat avec **PT Dus International** qui détient 90% de la filiale.
  - 2003 : La prise en charge de la logistique de **Nestlé Teisa** entraîne un investissement de 360 000 euros pour l'aménagement d'un espace dédié en Espagne.
  - 2003 : Ouverture au RU d'une plate-forme de 20 000 m² pour assurer la gestion des produits de l'américain **Newell**.

- **Restructuration/réorganisation**
  - 2001 : Le Conseil d'Administration de Géodis nomme **Pierre Blayau à la présidence du Groupe**, en remplacement d'Alain Poinssot et François Branche à la direction générale.
  - 2001 : Nouvelle organisation du Groupe : La division de l'activité par branche (overseas, route, messagerie et logistique) est remplacée par une **division par région** (Europe, France, Far East / Amérique Latine). Toutefois, Géodis BM (Bourgey-Montreuil, division du transport routier) garde un statut particulier.
  - 2002 : Géodis finalise son augmentation de capital de 40 millions d'euros. La recapitalisation est limitée aux actionnaires actuels (SNCF Participations, Salvepar, AGF).

- **Technologies de l'information**
  - 2000 : Géodis a signé un accord avec **Manugistic** pour l'installation des solutions de Supply Chain Management de cet éditeur
  - 2001 : Calberson et **France Telecom** lancent l'offre e-sp@ce client, ensemble de solutions interactives dont le but est de simplifier, d'accélérer et de rendre fiables les échanges d'informations.

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate**
  - **Développement synergique des activités du Groupe**, pour la fourniture d'une **gamme complète de services de transport et de logistique**, du petit colis urgent au projet industriel clés en main, de la logistique de production à la logistique de distribution. La messagerie en France, en Espagne et la logistique et le transport routier en Italie resteront les pôles de développement du groupe.
  - Développement des deux métiers principaux, **messagerie et logistique**, par croissance interne et externe, en privilégiant **les activités à majeure valeur ajoutée**, mais à **faible intensité capitalistique.**
  - La construction d'un **réseau européen par la création d'alliances.**
  - L'identification d'une **image de marque unique** (Géodis), tout en préservant les marques commerciales fortes dans les différents pays où l'activité se déroule (Le Groupe continue à opérer sous 200 enseignes distinctes à travers l'Europe).

- **Stratégie business**

Business	Orientation stratégique	Moyens
Messagerie	• Recentrage et harmonisation de l'offre au niveau européen	• **Fermeture des filiales** non profitables (telles que United Carriers en Grande Bretagne ou des implantations improductives en Amérique du Sud) • **Intégration horizontale** (l'acquisition des activités de

		transport de Zust Ambrosetti fait de Géodis un des leaders de la messagerie en Italie) • Déploiement de **systèmes d'information sophistiqués** : EDI, traçabilité complète des envois sur Internet (Calberson et France Express) • **Alliances** avec les autres prestataires européens
Route	• Réorganisation autour de **cinq business units** : l'automobile, la presse et l'aérien, la grande distribution, la chimie et le Général Cargo	• L'offre de prestations à forte valeur ajoutée dans **l'organisation des flux des clients**
Overseas	• Consolidation de la position de commissionnaire du transport international et de *partner* dans les projets industriels	• **Accords** avec les compagnies maritimes et aériennes principales • Participation aux **appels d'offres internationaux** • Elargissement de la couverture géographique (Afrique et Inde)
Logistique	• Développement • Internationalisation	• **Investissement** en Europe orientale (Hongroie, Pologne, Turquie) et en Amérique Latine • Mise en place d'un **nouvel outil informatique** (fourni par Manugistic) afin d'offrir une **gestion globale de la chaîne logistique**

6. Conclusions

Points forts	**Points faibles**
• Géodis Logistique offre une **gamme de services et de compétences de plus en plus large** pour répondre aux besoins croissants de compétitivité des industriels et des grands distributeurs.	• La **rentabilité** du groupe reste très **faible** (surtout pour les activités hors France) • **L'endettement** reste **élevé**, signe d'un processus de restructuration en cours, mais pas encore achevé. • Une **implantation européenne insuffisante** par rapport à son ambition internationale.

La situation financière de Géodis contraste quelque peu avec sa taille et ses ambitions. Cependant, le groupe a degage en 2003 une marge nette de 0,7 %, et a stabilisé son chiffre d'affaires a 3.215 millions d'euros. 'L'essentiel du redressement est fait', assure le directeur general, Francois Branche. Les nouveaux contrats (Exxon, Holcim, 3 Suisses...) devraient selon lui generer une croissance de 3 % par an. En intensifiant ses investissements en Irlande et en y intégrant la logistique spatiale, le groupe se concentre sur les clients importants et sur des secteurs rentables. En concentrant son activité et ses moyens de financement sur des actifs sains et rentables et sur une position commerciale forte, Géodis pourrait stabiliser son niveau de rentabilité en rapport à sa taille et à son ambition.
On peut penser que, pour compter parmi les grands prestataires des années à venir, le groupe essayera de réussir un rapprochement de grande taille.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur: Giraud (aujourd'hui divisé en Giraud International et Premium Logistics Group)

1. Présentation

Création	1934
Nationalité	Française
Métier d'origine	Transport produits alimentaires
Activités principales	Transport international et logistique
Secteurs porteurs	Logistique des produits frais, textiles, pharmaceutiques
Vocation géographique	Europe
Chiffre d'affaires du groupe - 2002	564,1 M euro Giraud International 248 M euro Giraud Logistics
Actionnaires de référence	Giraud International est controlé à 77% par ses fondateurs (la famille Giraud et la famille Fauqueur). Giraud Logistics est contrôlé à 80% par ses fondateurs (la famille Giraud et la famille Fauqueur).
Cotation boursière	Le groupe n'est pas coté en bourse
Effectif salarié	7 451
Sites Internet	www.giraud.fr (www.giraudinternational.com et www.premium-logistics.com)

- **Historique**

Le groupe Giraud naît en 1934, sous l'initiative de Victor Giraud, négociant en vins qui crée un parc de citernes et ouvre son capital à des investisseurs financiers. En créant Transport Léon Giraud en 1956, le fils de Giraud entame la diversification de l'activité, l'étendant au transport de liquides alimentaires en citernes et à la logistique. Dès 1974, sous la direction de Michel Giraud et Alain Fauqueur l'entreprise familiale évolue et amorce véritablement sa croissance externe dans les années 80 avec une multitude d'acquisitions portant prioritairement sur des sociétés régionales. A partir de 1993, le groupe fait de la logistique un objectif majeur et s'y investit résolument en 1998 avec deux acquisitions principales: ***Challenge Logistique*** *et* ***Stock Inter****.*
En juin 2000, fort du succès de sa diversification à la logistique, le groupe se scinde en holdings; deux entités spécialisées par activité et totalement indépendantes tant sur le plan juridique que sur les plans financier et organisationnel:
- *Giraud International pour les activités transport dont le siège est à Vitry en région parisienne*
- *Giraud Logistics pour les prestations logistiques dont le siège est à Lyon.*

En janvier 2004, Giraud Logistics a changé de dénomination sociale en faveur de ***Premium Logistics Group****. Le changement de nom était nécessaire afin d'affirmer une identité propre et en rapport avec l'activité, le nom Giraud étant plus naturellement associé au transport qu'à la logistique.*

2. Chiffres clés Giraud

Giraud International (M€)	**2002**
Chiffre d'affaires	564,1

Giraud Logistics (M€)	**2002**	**2001**	**2000**
Chiffre d'affaires	248	238	187
Variation (%)	+4,3%	+26,7%	-

Source : Premium Logistics Group

3. L'offre

- **Activités Premium logistics**

Services offerts	**Caractéristiques**
Transport amont	Organisation de l'approvisionnement des plates-formes logistiques, optimisation des

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

	flux inter-usines et inter-entrepôts, gestion et planification des approvisionnements des fournisseurs.
Entreposage	Contrôle quantitatif et qualitatif des produits réceptionnés, optimisation de la topographie de l'entrepôt selon les classes ABC des produits, gestion des sorties de produits en fonction du FIFO, FILO..., gestion des blocages qualité et de la quarantaine, traçabilité des lots de fabrication et des numéros de série, livraison en pieds de ligne de fabrication en flux synchrones en just in time ou en Kanban, consolidation des flux en stock avec les flux en Crossdocking.
Opérations à valeur ajoutée	• Co-Manufacturing : pre-manufacturing, post-manufacturing. • Processus divers de production : opérations semi-industrielles, opérations industrielles. • Gestion commerciale : gestion des approvisionnements, gestion des stocks, gestion des commandes clients (nomenclatures articles, ordres de fabrication pour promotions et conditionnements), gestion du risque client, gestion des réservations de stocks, tarifs par produit avec remises par produit et par client, gestion des expéditions, (bordereau de livraison, tracing des colis, facturation transport souffrances, gestion des retours), EDI client fournisseur. • Facturation : facturation client, édition, intégration comptable. • Comptabilité client : relance, règlement, télétransmission bancaire, comptabilité générale.
Conditionnement à façon	En sites logistiques multi-clients ou en sites dédiés : Pose et rétraction de manchons de décor et de promotion (manchonnage), remplissage, flow pack, pli en X, mise sous film thermorétractable neutre ou imprimé, mise sous film haute cadence (presse), thermoformage, blister soudure thermique et haute fréquence, skin pack, étiquetage, marquage jet d'encre, fardelage, conditionnement manuel (coffrets...), remplissage de box, co-manufacturing.
Préparation de commandes	Préparation classique ou sur chaîne automatisée (contrôle pondéral, tris, gares), préparation de commandes à la palette, au carton, au PCB, ou SPCB, création de lots et gestion des nomenclatures, Personnalisation des produits en just in time, gestion de l'administration des ventes (prise de commandes, édition des factures, gestion des règlements).
Transport & Distribution	Organisation et maîtrise du plan de transport avec un interlocuteur unique pour la logistique et le transport, conception et optimisation des tournées, mise à disposition d'un réseau de distribution avec des partenaires sélectionnés.

Source : Premium Logistics Group

- **Activités Giraud International**

Métiers	**Services**
Transport général de marchandises	Groupage et transport à charge complète : zones courte ou longue, nationale ou internationale, groupage France et Europe, transport combiné, overseas, transport dédié
Transport spécialisé	Vrac liquide : Hydrocarbures, gaz, chimie, déchets industriels, liquides alimentaires Vrac solide : BTP, déchets industriels, agroalimentaire

Source : Giraud International

- **Clients**

Secteur d'activité	**Références**
Industrie automobile	Delphi, Michelin, Valeo, Faurecia, Peguform, Kautex Textron, AP Amortiseurs, Renault, Visteon Systèmes intérieurs
Produits de grande consommation	Seb, Nestlé, L'Oréal, Rochas, Yoplait, Carlsberg, Cadbury France, Bledina, Palmera, Lazzaroni, Pellini caffe, Masterfoods, Paglieri prof, Bandai France
Grande distribution	Conforama, Intermarché, Leroy Merlin, Gorenje, Sideme
High-tech et multimédia	Ubisoft, Orange, Activision, Mindscape, THQ, Electronic Arts, France Télécom, Virgin Interactive, Take two interactive, Cadif
Pharmacie	Glaxo, Valois, Ansell Medical, SSL Healthcare, Johnson & Johnson
Industrie	Total, Artsana, Shell chimie, HSS, Saint Gobain, Daikin SA, Truffaut, Ceet, Bostik findley, Solvin France SA

- **Localisation et Implantation Giraud (2001)**

Pays	**Moyens logistiques et personnel**
Le Groupe est présent en 13 pays d'Europe : Allemagne, Grande-Bretagne,	**7 122** collaborateurs (5 062 Giraud International et 2 060 Giraud Logistics) plus de **120 implantations,**

Portugal, Belgique, Hongrie, Russie, Espagne, Italie, Suède, Finlande, Luxembourg, France, Pologne	**850 000 m² d'entrepôts** (640 000 m2 en France) une flotte de **3 300 moteurs et 4 260 semi-remorques**
♦ **Détails par métier**	
Logistique	*GEDILOG*, un ensemble d'outils informatiques pour la logistique de flux et d'entrepôt Le code barre, le contrôle pondéral, L'EDI 850 000 m² d'entrepôts, 1 062 500 place palettes par mois 730 000 mouvements palettes par mois 2 millions de lignes de commandes par mois 8 millions d'opérations de picking par mois
Transport de lots	*GEF*, outil d'exploitation et affrètement informatisé intégrant une bourse de fret et de véhicules *AGAT*, informatique embarquée gérant le suivi des véhicules en temps réel 1520 tautliners 805 mégas 290 savoyardes 180 fourgons 430 matériels spécifiques : porte bobines, plateaux porte chars

♦ **Localisation et Implantation Premium Logistics (2003)**

Pays	Moyens logistiques et personnels
Le Groupe est présent en 6 pays d'Europe : France, Espagne, Portugal, Italie, Pologne, Hongrie	• 59 implantations • 1 000 000 m² d'entrepôts • 770 000 m² en France, 70 300 m² en Espagne et au Portugal, 115 000 m² en Pologne et en Hongrie, 65 000 m² en Italie • 3 500 employés

Source : Premium Logistics Group

4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003

♦ **Croissance externe : les principales acquisitions**

- 1999 : Acquisition de **TBM**, spécialiste du vêtement sur cintres, avec un chiffre d'affaires d'environ 15 millions d'euros, 20 000 m² en Ile de France et 80 employés.
- 1999 : Acquisition de **Guillemot** (Belgique), spécialiste du groupage international et de la logistique de distribution, avec un chiffre d'affaires d'environ 35 millions d'euros et 22 000 m² près de Bruxelles.
- 2001 : Acquisition de l'entreprise espagnole **LOGEX**. Cette entreprise s'occupe exclusivement de l'activité logistique automobile, sur site client. Son chiffre d'affaires en 2000 est de 3,8 millions d'euros et elle emploie 100 personnes. Cette acquisition renforce la position de Giraud dans la Péninsule Ibérique et surtout dans le secteur de la logistique.
- 2001 : Giraud acquiert en Italie la société **IMA**. Spécialisée dans la logistique et la distribution de produits alimentaires secs, cette société emploie une soixantaine de personnes pour un CA 2000 estimé à 10,6 millions d'euros. Elle dispose de 28 000 m². Cette société fusionne avec Giraud Covarelli.

♦ **Alliances et partenariats avec d'autres PSL**

- 1999 : Giraud Polska (80%) signe une joint-venture avec **Poldasié** (20%).
- 2001 : **EB Trans** et Giraud International renforcent leur position sur le marché européen du transport de matières dangereuses en s'adossant l'un à l'autre. EB Trans prend le contrôle de Giraud Vrac Liquide et ouvre son capital à hauteur de 27 % à Giraud International. Avec un effectif de 2260 personnes, 28 sites (France, Belgique, Espagne, Luxembourg), un parc de 1800 moteurs et de 2200 citernes, EB Trans se classe parmi les acteurs majeurs du transport de matières dangereuses (gaz, chimie et pétrole).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- 2003 : Giraud signe un contrat de six ans avec **Qualcomm Wireless Business Solutions**, spécialiste des communications mobiles destinées au secteur des transports. Ce dernier met à la disposition de Giraud Euteltracs, un système de communication par satellite qui permettra de mettre en relation, de manière automatisée, ses véhicules et ses systèmes internes et Hourtracs, nouveau module de logiciel de surveillance des performances des conducteurs.

- **Les contrats avec les clients**

  - 2001 : Giraud prend en charge un entrepôt pour l'industriel **Michelin** en Pologne.
  - 2002 : Le constructeur **Renault** confie à Giraud Logistics, la gestion des opérations logistiques "inbound" (alimentation de pièces en bord de chaîne de fabrication).
  - 2002 : Giraud Logistics prend en charge pour une durée de 5 ans la déserte d'articles de confiserie du britannique **Cadburry** ; ce contrat est une marque de reconnaissance et de confiance à la nouvelle structure.
  - 2002 : La branche confiserie de l'américain **Masterfood** vient de confier à Giraud Logistics, pour une durée de 3 ans, l'entreposage, le conditionnement et les expéditions de ses produits à partir de sa plate-forme d'Orléans en France.
  - 2002 : Giraud Logistics prend également en charge pour 3 ans la logistique de **Ubisoft**, l'éditeur de jeux informatiquex. Il se limitera aux opérations de préparation de commandes, la distribution étant sous-traitée auprès d'entreprises de messagerie.
  - 2002 : Giraud Logistics assure la logistique de téléachat de la société **HSS.**
  - 2002 : **Health Care**, le britannique, spécialiste des produits pharmaceutiques a confié à Giraud Logistics, pour une durée de 3 ans, la gestion de ses flux de produits en France.
  - 2002 : Giraud International signe un accord de trois ans avec **Mitsui & Co Europe**, par lequel il devient le partenaire privilégié du groupe japonais Mitsui & Co, structure de négoce du conglomérat japonais Mitsui, pour l'organisation de sa logistique en Europe.
  - 2003 : Contrat pour l'exploitation d'une plate-forme de 25 000 m² pour **Conforama**.
  - 2003 : Contrat pour l'exploitation d'une plate-forme de 20 000 m² pour **Renault**.
  - 2003 : Contrat pour l'exploitation d'une plate-forme de 8 000 m² pour **Leclerc** au Portugal.
  - 2003 : Contrat pour l'exploitation d'une plate-forme de 20 000 m² pour **Bacardi Martini** en Italie.

- **Cessions**

  - 2000 : le Groupe Giraud cède ses **activités routières (camions remorques et citernes à produits pulvérulents)** (Onater, Dubus, Leclerc). Ce désengagement correspond à un recentrage sur les marchés cible du groupe.

- **Investissements**

  - 2000 : Environ 40 000 m² d'**entrepôts** en France, Italie et Hongroie.
  - 2001 : Le Groupe Giraud Logistics ouvre une **plate-forme** de 6 500 m² dans le sud du Pays de Galles
  - 2002 : Ouverture d'une **plate-forme** de 11 000 m² à Turin en Italie.
  - 2003 : Ouverture d'une **plate-forme** de 61 000 m² à Marne-la-Vallée en France

- **Autres**

  - 2004 : Changement de dénomination sociale. Giraud Logistics devient **Premium Logistics Group**.

5. Objectifs stratégiques

Premium Logistics Group:

- L'objectif de Premium Logistics Group est de créer et de mettre en œuvre l'ensemble des activités parallèles au "core-business" des clients, ce qui leur permet de concentrer tous leurs efforts (humains, techniques et financiers) dans le développement de leur activité principale.
- La nature hétérogène et multidimensionnelle de la prestation logistique rend nécessaire une "OFFRE PERSONNALISÉE". Premium Logistics Group met à disposition de ses clients des concepts logistiques innovateurs et une utilisation technique et informatique avancée adaptée à chaque client.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

A cet effet, les missions assignées au Directoire dans le cadre du plan 2004-2006 portent sur le renforcement de la position de PREMIUM LOGISTICS GROUP sur le territoire national et sur le développement européen. Premium Logistics Group vise à :

- Rechercher des alliances avec des entreprises permettant d'accroître son implantation en Europe et d'améliorer la rentabilité du Groupe en bénéficiant des synergies,
- S'intéresser au marché financier dès que la situation des marchés le permettra, avec comme objectif de stimuler la croissance externe et de faciliter l'intervention de nouveaux partenaires financiers.

(Extrait du communiqué de presse-28 janvier 2003- annonçant la création de Premium Logistics)

Giraud International:

- Une stratégie marquée par un processus **d'internationalisation** surtout par **croissance externe**;
- En offrant des prestations de transport sur plusieurs secteurs (alimentaire, textile, pharmaceutique, etc.), tout en gardant sa **spécialisation en transport de lots fractionnés**, délaissée par les grands groupes paneuropéens, Giraud International développe le « concept d'organisateur-opérateur » ;
- Ses atouts sont : une présence forte en Europe, un réseau intégré, un savoir-faire reconnu, un parc propre significatif, une sous-traitance maîtrisée.

6. Conclusions

Après la création de deux sociétés indépendantes, l'une pour le transport, l'autre pour la logistique, le groupe vise à consolider la position di Giraud International à l'étranger et cherche à imposer son savoir faire logistique indépendamment de la marque Giraud.
Les résultats sont pour le moment encourageants : le chiffre d'affaires est en croissance continue pour Giraud Logistique (Premium Logistics), l'augmentation a atteint les 30% entre 2000 et 2002.

Quant à Giraud International, il vient de finaliser la consolidation de sa structure financière par un accord avec ses banques et son actionnariat majoritaire.

Toutefois, bien que la scission et l'indépendance des deux entités aient renforcé la confiance des clients aux dires des dirigeants, Giraud devra accorder la priorité à la croissance et cibler ses marchés afin de mieux s'armer pour répondre à la vive concurrence des leaders tant dans le secteur des transports que de la logistique.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur: Hays Logistics

1. Présentation

Création	1651
Nationalité	Anglaise
Métier de base	Logisticien
Secteurs porteurs	Automobile et industrie, grande distribution, produits de grande consommation, télécommunications & high tech
Vocation géographique	Royaume Uni (65%), Europe continentale
Chiffre d'affaires du groupe - 2002	1 220 millions d'euros[4]
Effectif salarié	16 000 (en 2003)
Site Internet	www.hays-logistics.com

Historique

Fondé en 1651 pour assurer l'entreposage et le transport, Hays étend dans les années 1970 sa gamme de services au stockage de documents et à la distribution (produits chimiques, alimentaires…). Les années 1980 sont marquées par le recentrage des activités, d'abord sur la logistique et les services aux entreprises, puis sur la gestion des ressources humaines suite à l'acquisition de **Career Care**, le réseau d'intérim pour l'industrie du bâtiment en 1986. L'entrée de Hays à la bourse de Londres en 1989 renforce les capacités du groupe et favorise sa croissance.

En mars 2003, le groupe Hays plc a annoncé son intention de céder ses divisions « Commercial », « Logistique » et « Mail & Express » et de se concentrer sur ses activités « Personnel », qui représentent 44% de son chiffre d'affaires.
Hays Logistics a été racheté fin 2003 par Platinum Equity, (www.platinumequity.com) un investisseur international spécialisé dans l'acquisition et le management de services stratégiques aux entreprises.

Structure du groupe

Dans la suite, nous nous appuierons en partie sur l'organisation du groupe avant la cession de Hays Logistics fin 2003, les données concernant la nouvelle structure étant insuffisantes.
Le groupe Hays plc était organisé autour des divisions suivantes. Il compte une multitude de filiales détenues en propre soit directement, soit par ses filiales.

Division	**Principales filiales et participations**
Holding	• Hays Holdings Ltd • Hays Overseas Holdings Limited • Hays France SA (France) • Hays Overseas Holdings GmbH (Allemagne) • Hays Holdings BV (Pays-Bas) • Hays USA Holdings, Inc. (USA)
Logistics	• Hays Distribution Services Ltd • Hays Logistique France SASU (France) • Hays DSIA France SAS (France) • Hays Logistics GmbH (Allemagne) • Hays Transport BV (Pays-Bas) • Hays Logistics Iberia SA (Espagne) • Hays HZ Logistics Sp. z.o.o. (Pologne) (85%) • Hays Sodibelco SpA (Italie) • Hays Home Delivery Services Inc (USA) (92%) • Hays Logistics Hellas SA (Grèce) • Hays Asset Control Solutions (Irelande) Ltd
Mail and Express	• Hays Commercial Services Limited ; Hays Financière DX SA (France) ; Hays DX NV/SA (Belgique)
Commercial	• Hays Ceritex SASU (France) ; Hays Informatiebeheer BV (Pays-Bas) ; Hays Information Management NV/SA (Belgique) ; Hays Informations Management GmbH (Allemagne) • Hays Information Management Solutions AS (Norvège) ; Hays Information

[4] Taux de change : Moyennes annuelles (source : www.oanda.com)

	Management Inc. (USA) ; Hays Customer Solutions Ltd (96,9%); Axis Resources Ltd; DEI Group Ltd
Personnel	• Hays Personnel Services (Holdings) Ltd ; Hays Personnel Services Ltd ; Hays Personnel Services (Australie) Pty Ltd ; Hays Alpha Travail Temporaire SASU (France) ; Hays IT SASU (France); Hays Personnel Services (Canada) Inc. ; Hays Personnel BV (Pays-Bas).

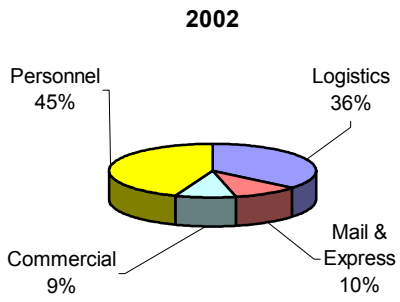
Depuis octobre 2000, Hays Logistics s'est doté d'une **organisation** européenne, non plus par pays, mais autour de **quatre « business sectors »** : Automobile et Industrie, Grande consommation, Distribution et Technologies. Par ailleurs, Hays crée « Fourth Party Solutions », une structure dédiée à la gestion des solutions de supply chain complexes qui s'appuie sur Hays DSIA, filiale systèmes d'information de Hays Logistics, renforcée par le rachat de Argon et par l'alliance avec i2 Technologies.

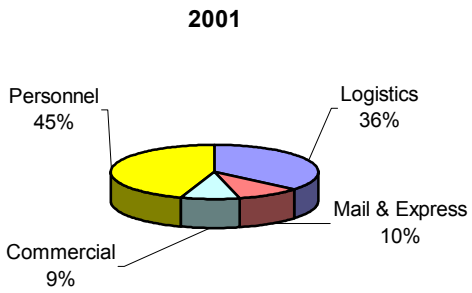
2. *Chiffres clés Hays plc*

(M€)	**2002**	**2001**	**2000**	**1999**
Chiffre d'affaires	3 859	4 257	3 619	2 904
Variation (%)	-9,4%	+17,6%	+24,6%	+30,6%
Résultat d'exploitation	389	482	448	381
Résultat d'exploitation/CA (%)	10,1%	11,3%	12,4%	13,1%
(M€)	2002	2001	2000	1999

Source : Hays plc

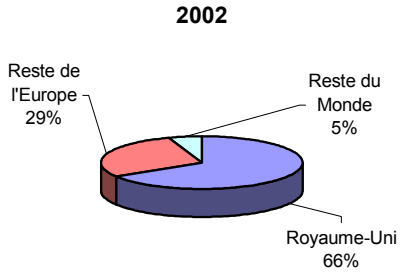
- **Répartition du chiffre d'affaires par activité**

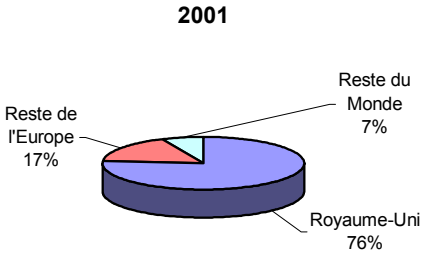




Source : Hays plc

- **Répartition géographique du CA**





Source : Hays plc

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

3. *L'offre*

- **Activités et clients**

Le Groupe Hays offre des solutions intégrées à l'échelle européenne aux industriels aux distributeurs et à d'autres secteurs. Les secteurs d'activité sont sélectionnés selon les critères suivants : taux de croissance élevé, nécessité de services à valeur ajoutée, barrières à l'entrée considérables, *cash flow* consistants, économies d'échelle, possibilité d'établir des relations de longue durée.

Activité	Caractéristiques

Logistique	• Hays offre des solutions internationales pour l'optimisation et la gestion des supply chain, avec des softwares de support très avancés et testés par des producteurs et des distributeurs européens de renom.
	• Les secteurs clés du groupe sont :
	  • les produits de grande consommation, avec comme clients, producteurs et distributeurs (entreposage, distribution, services sur les points de vente) ;
	  • les produits électroniques (one stop shoping, entreposage, systèmes IT, livraison expresse de composants, service de réparation technique…);
	  • les véhicules automobiles (assemblage, livraisons de composants, opérations de post-manufacturing…) ;
	  • Les services mobiles de communication (gestion des centres de réparation, des call centers, exécution de diagnostics, code barre, configuration et assemblage) ;
	  • La Grande Distribution (fourniture d'équipement, mannequins, caisses à température contrôlée, chariots…);
	  • Les emballages (gestion des emballages après utilisation, location et nettoyage de caisses…) ;
	  • Les produits de distillation, les couleurs pour l'industrie papetière et plastique.

Intérim	• Offre de staff temporaire ou permanent, et divers autres services en rapport avec les ressources humaines : formation, payement des salaires, recrutement, etc. • Dans le recrutement, Hays est spécialisé dans les profils administratifs (Hays possède la data base la plus importante d'Angleterre, avec 250 000 candidats dans ce domaine), les profils financiers, les profils liés aux technologies de l'information, et les profils à haute spécialisation internationale. • Un autre service offert, en croissance continue, est la formation et le recrutement « massif » pour les call centers.
Mail & Express	• Cette activité comprend : le Mail, l'express et d'autres services. • Hays délivre les documents urgents (documents financiers, précieux et réservés) et les petits colis, sur le territoire national et à l'étranger.
Commercial	• Hays offre à ses clients des services de facturation, d'archivage, centres d'appel et gestion des centres de données.

Clients principaux (Hays Logistics)	Références
Grande Distribution	Carrefour, Auchan, Conforama
Manufacturiers	Philips, Scottish Courage, Kerry Foods
Automobile	Vauxhall, Ford, Iveco
Télécommunications	Orange, Vodafone, OnDigital
Chimie	BP, DuPont, ICI, Procter & Gamble, Shell, Dow Chemicals

- **Localisation et Moyens**

Pays	Personnel
Royaume-Uni, France, Allemagne, Pays-Bas, Espagne, Italie, Norvège, Etats-Unis, Australie	• Mail & Express : 2 509 • Commercial : 5 843 • Personnel : 4 083
Hays Logistics	
Royaume-Uni, France, Allemagne, Belgique, Grèce, Pologne, Italie, Espagne	• 190 sites en Europe • 15 000 personnes • 3 000 000 m² de surface d'exploitation • 1,4 milliard d'Euros de chiffre d'affaires

Détails par pays : « Hays Logistics »		
Pays	**Moyens logistiques**	**Activité et vocation des sites**
Royaume Uni	• 360 000 m² d'entreposage	
France (Hays Logistique France)	• 70 sites représentant 1 million de m² d'entrepôts, toutes gammes de température • 4 800 personnes	• Produits alimentaires et non alimentaires • Essentiellement services logistiques pour l'environnement et à température contrôlée • Producteurs et distributeurs
Belgique (Fusion entre Hays Bijsterbosch et Van der Heijden)	• 390 000 m² d'entrepôts, incluant un important site automatisé près d'Eindhoven	• Leader dans les services logistiques de l'environnement et des produits surgelés • Producteurs et distributeurs
Allemagne (Fusion, en 1999, de Hays Mordhorst et Hays Daufenbach)	• 250 000 m² de surfaces logistiques sur 22 sites • 850 personnes	• Trois divisions : produits de large consommation (producteurs et distributeurs), produits chimiques conditionnés, composants automobiles
Grèce (Hays Logistics Hellas)	• 10 000 m² • 4 sites en ambiant, froid positif et froid négatif • 70 personnes	• Implantation récente de Hays Logistics en Grèce (Hays Logistics Hellas) avec l'accompagnement du Groupe Carrefour dans sa logistique produits ambiants et sous température dirigée au travers de plusieurs dépôts en région d'Athènes
Pologne (depuis 1999)	• 28 000 m² sur 2 sites • 170 personnes • Entrepôt de 15 000 m² à température contrôlée, près de Katowice.	• **Structure multi-client** fonctionnant comme centre national de distribution pour les producteurs alimentaires • Unilever, division thé et margarine, est le premier client
Italie (depuis l'acquisition de Sodibelco, en 1998)	• 8 sites représentant 450 000 m² • 800 personnes	• Produits surgelés, congelés et à température ambiante • Producteurs et distributeurs • Industrie automobile et pièces détachées
Espagne (Hays Logistics Iberia)	• 140 000 m² de surfaces logistiques sur 6 sites • 700 personnes • Centre de distributions pour le groupe français Comptoirs Modernes	• Produits à température ambiante • Grande distribution • Pièces détachées

4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003

- **Croissance externe : les principales acquisitions (concernant la logistique et les transports)**
  - 2002 : Prise de contrôle de **Groupeco**, spécialiste européen de l'optimisation de transport de charges complètes basée en France. Cette acquisition rentre dans la nouvelle logique de pilotage de flux à plus forte valeur ajoutée au détriment du transport pur.

- **Cessions**
  - 2000 : Sortie du marché du **transport de marchandises en vrac**, en Allemagne et en France. Cette opération est en ligne avec la stratégie de positionnement sur des marchés à forte valeur ajoutée, poursuivie par Hays.
  - 2001 : Hays a cédé les activités chimiques du Groupe « **Hays Chemicals Limited** » et ses filiales à Albion Chemicals Limited. Cette cession permet au management de se concentrer sur les activités de base.
  - 2002 : Dans son **BPO** (Business Process Outsourcing), Hays logistics se sépare de Hays service tout en gardant des liens privilégiés. Il estime que Hays service fait partie des activités qui l'éloignent de son métier de base.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- 2003 : Cession de **Hays Clinical**, sa branche commerciale spécialisée dans les stérilisant et les produits de décontamination à Synergy Healthcare. Hays conservera toutefois une participation dans la structure.
- 2003 : Vente de **Hays IMS** (Information Management Service) qui a réalisé un chiffre d'affaires de 128 millions d'euros en 2002 à Iron Mountain Europe Limited. L'opération vise entre autres à réduire les dettes du groupe. Le BPO en cours entraînera la vente de Ceritex et Call Center en France.

- ***Alliances et partenariats avec d'autres PSL***

  - 2000 : Hays crée un partenariat avec **i2 Technologies**, le leader mondial des softwares pour le supply chain management et les solutions de e-commerce.
  - 2002 : **Inland Revenue**, le leader du secteur privé anglais de la messagerie, passe un contrat en vue de l'utilisation du réseau messagerie de Hays DX.

- **Les contrats avec les clients**

  - 2000 : **Carrefour Promodès** confie à Hays la distribution des produits non alimentaires en Italie.
  - 2000 : Signature d'un contrat avec **IVECO** pour la gestion du réseau des composants au niveau européen.
  - 2000 : Hays Logistics Germany signe un contrat pour la distribution des composants **BMW** en Bavière.
  - 2000 : De nouveaux contrats ont été conclus avec **Vodafone, One 2 one, Orange Cisco** et **Nortel**. Ces contrats renforcent la position d'Hays dans le secteur des télécommunications.
  - 2000 : Deux contrats ont été signés avec **With Willets**, pour le conditionnement et la distribution de plus d'un million de bouteilles de solvant.
  - 2000 : **Electricité de France** signe un contrat avec Hays pour la création de centres de contact pour les clients.
  - 2001 : Prise en charge de plates-formes logistiques de produits à température ambiante (23 000 m² à Barcelone et 50 000 m² à Madrid) pour **Carrefour** dans la péninsule ibérique.
  - 2001 : Hays Logistique Italie approvisionne les magasins italiens de **Brico-Leroy Merlin** depuis la plate-forme de Cusago à Milan.
  - 2001 : Hays France étend la gamme des ses prestations pour **Gillette**, aux gammes **Duracell** et **Braun.**
  - 2002 : Hays gère la plate-forme logistique **Carrefour** de 16 600 m² en Seine-et-Marne. Celle-ci approvisionne en produits frais les magasins situés au Nord et à l'Est de Paris.
  - 2002 : **Sara Lee**, la spécialiste des produits de beauté, d'hygiène et d'entretien corporel, confie à Hays, pour une durée de six ans, l'ensemble de la logistique de ses produits en France.
  - 2002 : Hays prolonge son contrat avec **Waitrose**, un des leaders britanniques de la distribution de produits frais.
  - 2002 : Hays signe un contrat de trois ans avec **DS Smith**, le spécialiste international du papier. Hays prend en charge l'emballage, l'entreposage, la gestion des palettes et des codes barres.
  - 2002 : **Autoglass**, le spécialiste anglais de la réparation et du remplacement des glaces de véhicule confie à Hays la distribution au RU de ses produits.
  - 2002 : Hays prend en charge au RU et en Irlande, la distribution des produits de **Alcatel.**
  - 2002 : Contrat de 3 ans pour la distribution au RU des produits de l'anglais **Laddaw**, le vendeur de glaces pour véhicules.
  - 2003 : Contrats avec **Wal-Mart aux Etats-Unis, Unilever en Pologne, Virgins en Pologne, Système U et France Télécom en France, et Nestlé et Carrefour en Espagne**.

- **Investissements**

  - 2000 : Construction d'une **plate-forme** d'environ 20 000 m², auprès de Milan, pour **Brembo**, le leader européen des dispositifs de freinage pour les véhicules
  - 2000 : Hays Montrose (recrutement pour le secteur des bâtiments) crée de nouvelles **filiales en Australie**
  - 2000 : Construction d'une **plate-forme** de 17 200 m² en Grèce pour **Danone.**
  - 2001 : Ouverture d'une **plate-forme** en Pologne pour **Danone.**
  - 2002 : Ouverture de deux **nouveaux sites** au RU, portant à 18 leur nombre total

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- 2002 : Ouverture d'une **plate-forme** logistique de 31 000 m² pour l'approvisionnement en produits d'épicerie, d'hygiène et en alcools des supermarchés **Carrefour** de la région Provence Alpe Côte d'Azur (PACA).
- 2003 : Hays Logistique inaugure un **entrepôt** épicerie-hygiène-liquides des 30 000 m² à Brignoles (Var) pour **Carrefour**.
- 2003 : Création d'un **dépôt central Brico Leroy Merlin** approvisionnant l'ensemble des magasins de la péninsule ibérique, dans le cadre de l'externalisation de la logistique du distributeur.
- 2003 : Ouverture d'une **plate-forme** de 15 000 m² froid positif à Blonie, près de Varsovie, ayant fonction de centre de distribution national **Danone**, produits ultra-frais.

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate**

*Avant la cession de Hays Logistics, la mission de **Hays plc** était de garder et améliorer les standards d'excellence dans le marché européen des services aux entreprises ; de se focaliser sur des marchés verticaux à forte valeur ajoutée et de développer HAYS comme une marque unique proposant une offre de solutions intégrées.*

La novelle stratégie corporate de **Hays Logistics**, affichée sur le site web de la société, poursuit l'objectif d'associer « *la force de " 3PL " (selon la dénomination actuelle des process logistiques) en matière d'excellence opérationnelle aux potentialités d'innovation des "Fourth Party Solutions".*
La concrétisation de cette logique traduit dans les faits une nouvelle perspective, celle de l'unicité, de la globalité de la chaîne, afin d'aboutir à un pilotage permanent des opérations avec une visibilité, une synchronisation complète de toutes les actions. […] Au-delà de sa mission de conseil, Hays agit comme un véritable intégrateur, totalement responsable des résultats obtenus ».

- **Stratégie business**

Business	Orientation stratégique	Moyens
Logistique	• **Diversification géographique** pour une couverture complète du marché européen • **Spécialisation sectorielle** sur des **marchés verticaux à forte valeur ajoutée** (téléphonie mobile, par exemple) • Réalisation **d'une offre intégrée** de services logistiques	• **Alliances**, **croissance interne**, investissements dans les **technologies de l'information, externalisation des tâches opérationnelles** (transport)

6. Conclusions

Points forts	Points faibles
• Puissance financière de Platinum • La très bonne réputation de la marque Hays en Europe • Une focalisation sur des secteurs porteurs	

Hays Logistics espère profiter des ressources fonctionnelles de Platinum pour se développer à l'international et ainsi étendre sa couverture overseas. Le Potentiel de synergie avec Platinum passe par les axes suivants: les ressources fonctionnelles de Platinum (département de 150 personnes ayant vocation d'aider à la croissance interne et externe des sociétés du groupe) ; les Systèmes d'informations ; une complémentarité de prestations (CRM, call center, SAV, gestion de bases de données).
En matière de prestation logistique, Hays est bien implantée au niveau européen. Ses performances économiques et financières restent excellentes en dépit de la baisse qu'a connue en 2002 son chiffre d'affaires. Hays entend ne développer que les activités dans lesquelles il a les capacités d'en devenir un leader. Il déclare également vouloir se positionner comme un 4PL. Ce qui est assez curieux et difficilement réalisable car Hays dispose d'une surface d'entreposage parmi les plus importantes en Europe et il ne compte pas s'en séparer.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : Norbert Dentressangle

1. Présentation

Création	1979
Nationalité	Française
Métier de base	Transporteur routier
Activités principales	Transport et logistique spécialisés (produits en vrac, pulvérulents, volumineux)
Secteurs porteurs	Chimie, pétrochimie, Grande distribution, Produits de grande consommation
Vocation géographique	France et Europe (Grande Bretagne, Espagne, Italie, etc.)
Chiffre d'affaires du groupe - 2002	1 053 millions d'euros
Actionnaires de référence	Famille Dentressangle 5,55%, Financière Norbert Dentressangle : 62,79%, Salariés : 0,40%, Public : 29,36%, Action détenues par GND : 1,90%
Cotation boursière	Le Groupe ND a été introduit au second marché de la bourse de Paris en juin 1994.
Effectif salarié	11 500
Site Internet	www.norbert-dentressangle.com

Historique

Leader français sur le marché du transport de produits pulvérulents et dans les relations transmanche, le Groupe Norbert Dentressangle illustre une « success story » des années quatre-vingt-dix. Entré en 1974 dans l'entreprise familiale, Norbert Dentressangle assure au groupe une position de leader sur ses différents marchés et incarne rapidement la nouvelle génération des patrons du transport.
La société Anonyme GND est créée en 1979. La Grande Bretagne trouve très tôt sa place dans l'activité du groupe, avec, en 1975, les premières lignes régulières et trois ans plus tard la filiale londonienne.
Initié par **croissance interne,** le développement, en France comme à l'étranger (création de sociétés en Angleterre, Italie, Espagne, Belgique, Portugal), bénéficie sur la dernière décennie de **rachats importants et nombreux**.

Structure du Groupe

Division	**Filiales**
General Cargo Transport	• 12 filiales en France (TND Nord, TND, TND Sud-est, etc.) • 9 filiales à l'étranger : ND Italia, ND Iberica, ND Portugal, etc.
Produits conditionnés logistique	• 3 filiales en France (**UTL**, Autolog, Entr'Alp) • 2 filiales à l'étranger : **Soluzione Logistica en Italie** et ND Logisztikai en Hongrie
Produits conditionnés Grande Bretagne	• ND UK
Produits vrac Transport et logistique	• 14 filiales en France (ND Silo, ND Chimie, Marquise Benne, etc.) • 6 filiales à l'étranger : ND Tankers en Angleterre, THIER en Allemagne, etc.
Produits sous température dirigée transport et logistique	• 3 filiales en France (TEND, TFL, Mani) • 2 filiales à l'étranger : Navamar et Transduc en Espagne

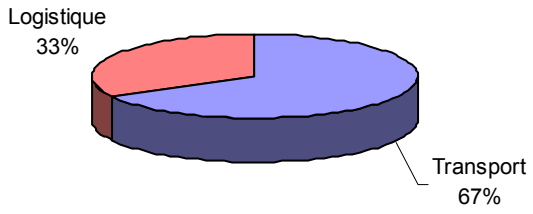
2. Chiffres clés

(m€)	2002	2001	2000	1999	1998
Chiffre d'affaires	1 053	972	838	744	647
Variation (%)	+8,3%	+16,0%	+12,6%	+15,0%	-
Résultat d'exploitation	48,7	50,6	33,1	30,5	34,8
Résultat d'exploit./CA (%)	4,6%	5,2%	3,9%	4,1%	5,4%
Résultat net	26,3	26,0	15,3	12,3	16,3
Résultat net/CA (%)	2,5%	2,7%	1,8%	1,7%	2,5%

Source : Norbert Dentressangle

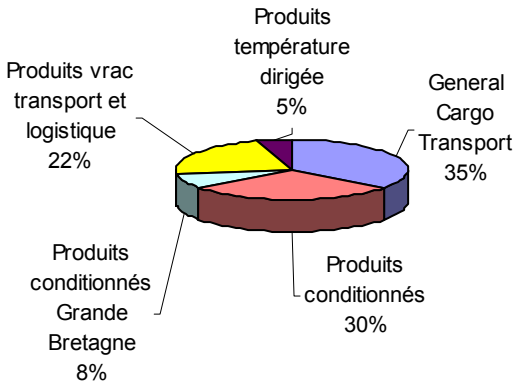
tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- **Répartition du chiffre d'affaires 2002 par activité**



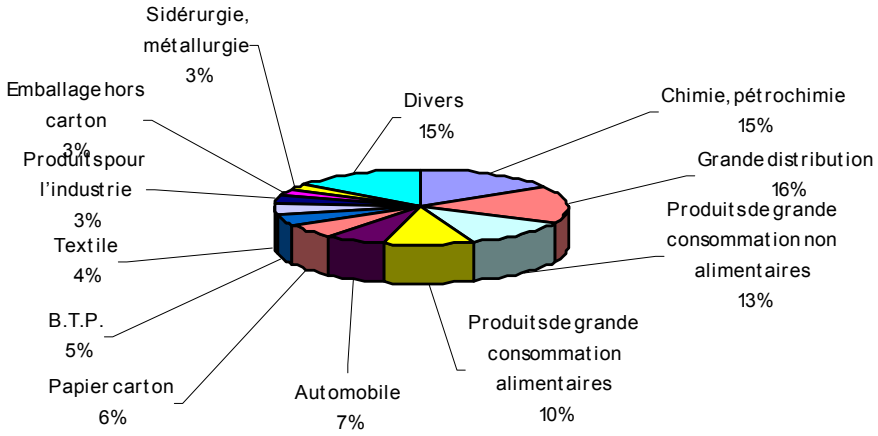
Source : Norbert Dentressangle

- **Répartition du chiffre d'affaires 2000 par branche**



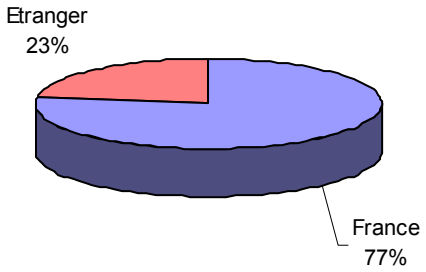
Source : Norbert Dentressangle

- **Répartition du chiffre d'affaires 2000 par secteur**



Source : Norbert Dentressangle

- **Répartition géographique du CA 2000**



Source : Norbert Dentressangle

3. L'offre

- **Domaines d'activité**

Métier	Situation concurrentielle
Transport de lots	• Le groupe couvre l'intégralité de son marché domestique et occupe une position de leader en ce qui concerne les relations transmanche et vers les pays d'Europe centrale.
Transport de spécialité	• La branche vrac comprend 7 métiers distincts qui s'adressent tous à des grands clients européens. • Sur le marché des **produits pulvérulents**, en croissance au niveau européen, le Groupe occupe une place de leader, avec une activité répartie entre pétrochimie (50%), produits alimentaire (25%) et produits minéraux (25%).
Logistique	• Troisième prestataire logistique en France, cependant encore loin derrière les leaders Géodis et Hays, la firme est en train d'étendre sa couverture géographique, en profitant des synergies avec l'activité de transport. • Le portefeuille de la branche logistique est équilibré entre la Grande distribution (50% de l'activité), les produits de grande consommation (25%) et l'industrie. • Présent sur la quasi-totalité des segments du marché **logistique industrielle et hautes technologies** (produits électroménagers, informatiques), ND propose des prestations de stockage, gestion des stocks, préparation de commandes, co-manufacturing. • Le Groupe est également actif dans le domaine de la **logistique de la grande distribution et de l'agroalimentaire** (UTL, racheté en 1997, figure parmi les leaders sur ce marché) en s'affirmant de plus en plus dans la **logistique d'entrepôt**.

- **Moyens logistiques**

Métier	Moyens logistiques et personnels
Transport de lots	• 3 044 collaborateurs, dont 10% en Grande Bretagne et 12% dans les autres pays. • 1 985 moteurs (dont 185 en Grande Bretagne), 2 633 remorques (dont 333 en Grande Bretagne). • 200 000 m² d'entrepôts (dont 100 000 en Grande Bretagne). • 57 sites d'exploitation (7 en Grande Bretagne).

Transport de spécialité	• 2 012 employés :
	  • 1 689 pour le vrac
	  • 323 pour la température dirigée
	• 1 370 tracteurs :
	  • 1 150 pour le vrac
	  • 220 pour la température dirigée
	• 220 remorques pour la température dirigée
	• 900 citernes à produits pulvérulents, 50 citernes à produits alimentaires, 290 à produits chimiques liquides, 150 à hydrocarbures
	• 126 bennes, 130 silos de stockage en vrac, 6 stations de lavage

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

	• 39 sites d'exploitation pour le vrac et 14 sites d'exploitation pour la température dirigée
Logistique	• 2 773 collaborateurs (dont 3% hors de France) • 1 000 000 m² d'entrepôts • 52 sites d'exploitation

4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003

- **Croissance externe : les principales acquisitions**
  - 1999 : Prise du contrôle du prestataire italien **Soluzione Logistica**.
  - 2001 : En janvier, le Groupe est devenu le n°1 européen du transport de produits volumineux grâce à l'acquisition de la société **SAVAM** (680 collaborateurs, parc de 633 camions remorques, CA de 76 millions d'euros réalisé dans les secteurs hygiène, isolation, bagages, literie et emballage).
  - 2002 : ND prend le contrôle du prestataire logistique néerlandais **Van Mierlo**, qui affiche un CA de 25 M€, pour 100 000 m² et 280 salariés.
  - 2002 : ND boucle l'acquisition de **Stockalliance** auprès du CDR. La société, qui dispose de 460 000 m² d'entrepôts, a réalisé en 2001 un CA de plus de 100 M€.
  - 2003 : Norbert Dentressangle rachète l'Italien **Cidem** (CA : 32M€), présent dans l'alimentaire et la GMS, dont les 4 entrepôts et les 90 000 m² porteront à 200 000 m² les capacités d'entreposage du groupe, déjà présent dans la logistique en Italie par ND Logistics Italia.

- **Cessions/Fermetures**
  - 2000 : Fermeture de la filiale italienne de transport de vêtements, **Soluzione Logistica Distribuzione**

- **Les contrats avec les clients**
  - 1999 : Signature d'un nouveau contrat avec **Amylum** portant sur l'organisation et la gestion de tous les transports en vrac du premier producteur mondial d'amidon vers l'ensemble de ses clients européens.
  - 2000 : Le Groupe **Carrefour** confie au Groupe ND la logistique d'approvisionnement de l'ensemble de ses magasins hyper pour l'ensemble de sa gamme textile (dans ce cadre, une plate-forme logistique de 90 000 m² a été construite au sud de Paris, sur 23 hectares).
  - 2000 : **Ikea** signe un contrat de 6 ans avec ND et lui confie la gestion de la nouvelle base logistique anglaise située à Doncaster (surface de 60 000 m² ; références traitées : 5 000, à distribuer dans tous les magasins IKEA anglais).
  - 2000 : **Ikea** a signé un contrat de 5 ans avec le Groupe pour l'exploitation de sa nouvelle base logistique de Metz la Maxe (capacité de stockage de cette base : 100 000 m² : flux de marchandise annuel estimé : 330 000 m^3).
  - 2000 : ND a signé avec **Hewlett-Packard** un contrat de réception-stockage de composants, d'approvisionnement des lignes de montage et d'opération de post-manufacturing.
  - 2002 : L'approvisionnement des magasins de **Ikea** au Benelux sera assuré par ND pendant 5 ans. Le prestataire s'engage aussi à créer un site logistique de 80 000 m². Après la France et la Grande Bretagne, le Benelux aussi est passé dans les mains de ND.

- **Investissements**
  - 2000 : Agrandissement de la plate-forme logistique européenne de Lyon-Saint Vulbas dédiée au client **Mattel** (surface totale : 52 000 m²) et élargissement du rayon d'action à de nouveaux pays : Espagne, Portugal, Suisse.
  - 2000 : Inauguration de la **station de lavage** de citernes routières et containers de Tavaux
  - 2000 : Ouverture de la plate-forme d'Arad en Roumanie pour le client **Adidas** (surface totale : 13 000 m², 6 000 références gérées, en connexion EDI avec le client).
  - 2000 : Inauguration de la nouvelle agence transport de Brive et du centre routier de Saint Rambert d'Albon, au sud de Lyon.
  - 2002 : En Suisse, le Groupe développe 28 000 m² à Bioggio, pour **Gucci**.
  - 2002 : En Italie, le Groupe met en place 14 000 m² à Bellinzago Novarese (Novara) pour **Sergio Tacchini**.
  - 2002 : En République Tchèque, lancement du nouvel entrepôt de 25 000 m² pour **Carrefour** à Divisov.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate**
  - L'objectif du groupe est double : **renforcer ses activités spécialisées** (vrac, pulvérulents, température dirigée) et **investir de nouveaux marchés**, au premier rang desquels la logistique.
  - Développer une **offre intégrée de services de transport et de logistique** complémentaires afin de se proposer sur le marché européen (France, Grande Bretagne, Espagne et Italie notamment) comme un organisateur de flux**.**

- **Stratégie business**

Business	**Orientation stratégique**	**Moyens**
Transport international	• **Spécialisation** géographique en Grande Bretagne et domination sur des axes routiers importants • Spécialisation de l'offre	• Croissance interne et externe • Fort développement de l'activité de groupage international (+41%)
Transport de produits volumineux	• **Développement**	• Croissance externe (acquisition de la société SAVAM)
Transport et logistique des produits vrac pulvérulents	• **Spécialisation** dans les secteurs de la pétrochimie et de l'agroalimentaire	• Recentrage sur les « produits blancs » dans les hydrocarbures et sur le transport de glucose liquide sous atmosphère contrôlée • Abandon de la chimie liquide
Transport sous température dirigée	• **Stratégie de niche**	• Spécialisation européenne et leadership dans l'acheminement des fruits et légumes primeurs
Logistiques des produits conditionnés	• **Spécialisation** sectorielle (grande distribution et textile), spécialisation dans la logistique d'entrepôts, spécialisation géographique (Italie et France)	• Signature de contrats importants avec les producteurs et les distributeurs majeurs

6. Conclusions

Points forts	**Points faibles**

• Les **axes routiers contrôlés par ND sont promis à un fort développement** :
  • Liaisons transmanche
  • Axe France-Espagne-Allemagne
• La **marque** ND et la fluidité du logo
• **Réseau européen et dimension du parc de véhicules** suffisant pour étendre le rayon d'action dans les autres pays européens
• Le groupe dispose des moyens de sa croissance en vertu d'**une solidité financière** importante : la dette financière nette ne représente plus que 61% des fonds propres
	• Dans certains domaines (produits à température dirigée) le Groupe n'a pas atteint une **répartition des risques satisfaisante au niveau géographique**
	  • Dépendance de la conjoncture des marchés de l'Europe de l'ouest
	  • Le développement vers l'Europe de l'Est est nécessaire afin de rééquilibrer le portefeuille du groupe
	  • Faible internationalisation
	• Taille encore modeste de l'activité logistique par rapport aux autres prestataires européens

Le cas de ND démontre qu'il est possible de mener à bien un développement rentable dans le transport routier. Le groupe, qui s'appuie essentiellement sur la croissance interne, ne cherche pas à rivaliser avec les leaders européens mais à atteindre le leadership sur certains marchés très ciblés, tout en montant en gamme au niveau des prestations.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : Stinnes Logistics

1. Présentation

Création	1808
Nationalité	Allemande
Métier de base	Logistique globale
Activités principales	Logistique, transport international
Secteurs porteurs	Chimie, matières premières, produits techniques
Vocation géographique	Europe, Amérique du Nord et le reste du monde
Chiffre d'affaires du groupe - 2002	11 762 millions d'euros
Actionnaires de référence	Deutsche Bahn
Effectif salarié	44 320
Site Internet	www.stinnes.de

Historique

Nous dresserons, ci-dessous, l'historique de Stinnes Logistics et de Schenker qui, en terme de chiffre d'affaires, d'effectif et de couverture géographique, sont les entités principales du nouveau groupe Stinnes AG.

Stinnes	**Schenker**
1808 : Mathias Stinnes crée en Allemagne, une société de navigation et de transport de charbon. 1892/1950 : Deux générations (Hugo Stinnes et Victor Stinnes) se succèdent à la tête de l'entreprise qui passe sous contrôle américain à la suite de graves difficultés financières. 1951/1956 : Stinnes retrouve de bons résultats et repasse sous le contrôle allemand. 1965/1998 : Stinnes est rachetée par VEBA et entre en bourse. VEBA en fera sa division "distribution et logistique". 1999 : VEBA AG devenu E.ON AG, ouvre le capital de Stinnes au public et en vend 34,5%. 2000/2001 : Stinnes renforce son organisation et procède à des opérations de croissance. Il compte trois grandes divisions représentées par des filiales : • Schenker, division transport qui intègre "Stinnes Intertec", la division logistique des matériaux, • Brenntag, division "logistique de distribution de produits chimiques", • Stinnes Interfer, division "logistique des matières premières". 2002 : Au moment de son rachat par la Deutsche Bahn, Stinnes est actif dans 130 pays, emploie de 44 320 salariés et a un chiffre d'affaires d'environ 12 milliards d'euros.	1872 : Création de Schenker en Autriche par Gottfried Schenker pour assurer des services de groupage. 1931 : Schenker est rachetée par la compagnie de chemins de fer allemand, (Deutsche Bundesbahn, devenu Deutsche Bahn en 1991). A partir de cette date, Schenker se spécialise dans le transit et la commission de transport. 1998 : Le groupe Stinnes entre dans le capital de Schenker. 1990/1991 : Schenker et Stinnes annoncent la fusion de leurs activités de transport international et quelque temps après, Schenker est rachetée par Stinnes. Il devient la principale filiale du groupe Stinnes en charge du transport et de la logistique. 1991/2002 : Le groupe Schenker poursuit ses activités sous la houlette de Stinnes, sa maison mère, jusqu'au rachat de cette dernière (Schenker compris), par la Deutsche Bahn. A ce jour, avec ses 32 000 salariés, Schenker couvre une trentaine de pays et réalise plus de 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires.
2002 : La compagnie nationale de chemins de fer allemand acquiert **Stinnes Logistics** et **Schenker,** sa principale filiale.	

Structure du groupe

Acquis par la compagnie nationale des chemins de fer allemande, le groupe Stinnes AG est devenu la nouvelle division fret et logistique de la Deutsche Bahn. La nouvelle structure regroupera, en plus de Stinnes Logistics et de Schenker sa filiale, toutes les autres filiales fret de la Deutsche Bahn (DB Cargo, Railion Benelux, et Railion Danemark).
Afin d'écarter tout risque d'abus de position dominante ou de monopole sur le réseau de fret allemand qui demeure ouvert à d'autres opérateurs, Stinnes AG agit de manière indépendante ; elle conserve son autonomie en ce qui concerne, la direction, les finances et les ressources humaines.

Les structures internes (Schenker, DB Cargo, Railion Benelux et Railion Danemark) conservent chacune leur marque.

Avant l'acquisition, Stinnes Logistics comptait plusieurs grandes divisions :

Division	**Filiales principales**
Transport	BTL AB, Schenker International AB, SCHENKER & Co. AG, Spedpol Sp.zo.o., Schenker Singapore (PTE) Ltd., International Forwarders, SCHENKER AB, Schenker S.A., Schenker Italiana S.p.A., Schenker International (HK) Ltd., Schenker of Canada Ltd., Schenker Australia Pty. Ltd., Schenker AS, BTL Nord GmbH, AB Skandiatransport Logistics, Schenker-BTL S.A., Schenker LTD., Schenker OY, Schenker Schweiz AG, Schenker-BTL N.V., SCHENKER-BELGIUM N.V., Schenker-Seino Co. Ltd., Coldsped AB, SCHENKER INTERNATIONAL B.V., Schenker B.V.
Chimie	BRENNTAG (Holding) N.V., BRENNTAG S.A., BRENNTAG HOLDING S.p.A., BRENNTAG Canada, Inc., BRENNTAG S.p.A., BRENNTAG Polska sp.zo.o., Biesterfeld Chemiedistribution GmbH & Co. KG, BRENNTAG N.V., NEUBER Ges.m.b.H., Chemproha Chemical Distributors B.V., Brenntag Nordic AB, BRENNTAG Química S.A., Brenntag Nordic A/S, Romana Chimici S.p.A.
Matières premières	Fergusson, Wild & Co. Ltd., Stinnes Stahl GmbH
Autres	Stinnes Corporation, Stinnes Beteiligungs-Verwaltung GmbH

Depuis 2003, Stinnes a été réorganisé en quatre divisions :

- **Schenker** : prestataire intégré de services logistiques
- **Freight Logistics** : prestataire de services logistiques pour les industries de charbon, de fer, d'acier, etc.
- **Railion** : transport par rail
- **Railion Intermodal** : transport combiné (filiale de Railion)

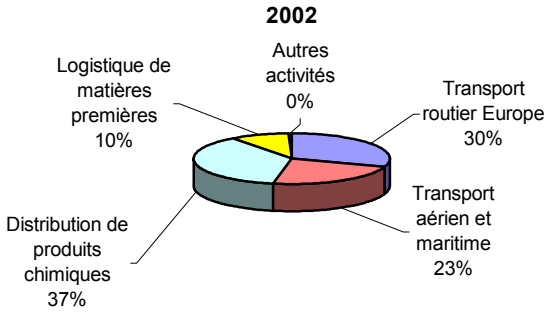
Dans le cadre de cette nouvelle structure il existe une séparation claire en terme de clientèle : Schenker et Freight Logistics sont chargés des clients finaux, tandis que Intermodal et Railion sont responsables de la commercialisation des transports par rail ou combiné auprès des intermédiaires.

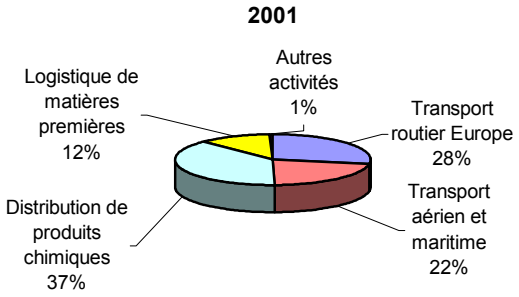
2. *Chiffres clés*

Les données présentées correspondent à l'organisation avant 2003.

M€	**2002**	**2001**	**2000**	**1999**	**1998**
Chiffre d'affaires	11762	12304	12025	11761	12991
Variation (%)	-4,4%	+2,3%	+2,3%	-9,5%	-
Résultat d'exploitation	573	565	501	493	451
Résultat d'exploitation/CA (%)	4,9%	4,6%	4,2%	4,2%	3,5%
Résultat net	69	137	151	98	39
Résultat net/CA (%)	0,6%	1,1%	1,3%	0,8%	0,3%

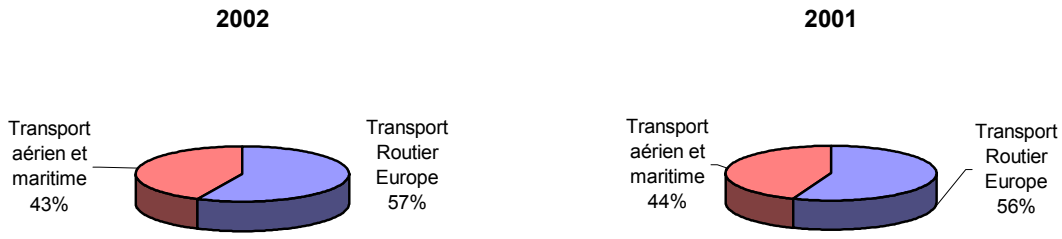
- **Répartition du chiffre d'affaires par activité**





tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- **Répartition géographique du chiffre d'affaires**



Source : Stinnes

3. L'offre

- **Activités et clients**

Activité	Caractéristiques
Transport	Transport terrestre ; Transport aérien et maritime ; Transport combiné rail & route (Intermodal) ; Transport par rail
Logistique	Conseil ; Consolidation et déconsolidation ; Gestion d'entrepôts ; Centre de distribution ; Conditionnement ; Expositions et foires, évènements sportifs, déménagements ; Services IT (EDI, Tracking & Tracing), services personnalisés, etc.

- **Localisation et Implantation**

Division	Pays	Moyens logistiques et personnels
Schenker	• 70 pays	• 36 300 salariés (transport terrestre : 25 200, transports maritimes et aériens : 11 100) • 1 100 agences (transport terrestre : 700, transports maritimes et aériens : 400)
Railion (dont Railion Intermodal)	• Allemagne, Pays-Bas, Danemark, France, Suisse, Autriche, Tchéquie, Italie, Suède	• Locomotives : 1306 électriques, 1209 diesels, 810 petites (de manœuvre) • Wagons : 119 000 détenus en propre, 4700 en leasing • 54 gares de triage • 278 millions de tonnes de fret transporté par an
Freight Logistics	• Allemagne, Pays-Bas, Danemark	• 12 sites (« Railports »)

4. Mode de développement et faits marquants 1999-2003

- **Croissance externe : les principales acquisitions**
  - 2000 : Brenntag rachète le Groupe **Neuber**, le leader du marché de la logistique pour la chimie en Autriche et en Pologne. L'achat permet à Stinnes d'étendre son rayon d'action en Europe de l'Est.
  - 2000 : Acquisition de « **Holland Chemical International** », qui a permis à la division chimique du groupe de devenir le leader du marché mondial.
  - 2000 : En Espagne, Brenntag rachète **Julià/Parrera**, un fournisseur de services logistiques pour la chimie.
  - 2002 : Acquisition du français **Joyau**. Par le biais de la division française de sa filiale Schenker, Stinnes AG prend le contrôle de Joyau, le messager français qui réalise environ 250 millions d'euros avec ses 2500 collaborateurs.
  - 2003 : Stinnes acquiert le contrôle du prestataire logistique polonais **Spedpol**

- **Les contrats avec les clients**
  - 2003 : **EADS** choisi Schenker Aeroparts Systems pour prendre en charge ses expéditions des Etats-Unis vers tous ses sites européens et vers sa filiale Airbus. Les flux provénant de plus de 250 fournisseurs sont également compris dans ce contrat.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- 2003 : Le producteur de semi-conducteurs **Austriamicrosystems** confie à Schenker le transport d'équipements de production très spécialisés des Etats-Unis, du Japon et de l'Europe de l'ouest vers l'Autriche.

- **Réorganisations**
  - 2001 : Stinnes réduit le nombre de ses divisions : ainsi, seulement **4 divisions** subsistent car la « logistique d'approvisionnement » fait désormais partie de la division Transport.
  - 2002 : Stinnes Logistics est rachetée par la **Deutsche Bahn**, les chemins de fer allemands, pour un montant de 2,5 milliards d'euros, auxquels s'ajoute une dette de 1,1 milliard d'euros.
  - 2003 : Réorganisation en **4 divisions** : Schenker, Freight Logistics, Intermodal, Railion.

- **Alliances et partenariats avec d'autres PSL**
  - 2000 : Stinnes et Deutsche Bahn annoncent la création de leur « joint-venture » **Railog**. Le marché de ce partenariat est celui des services logistiques pour le transport combiné rail-route.
  - 2000 : L'alliance germano-japonaise entre Schenker et **Seino Transportation Co. Ltd**. consolide la position du groupe en tant que transporteur international en Extrême-Orient.
  - 2002 : Une joint Venture entre Stinnes et Siemens est établie : **Schenker Industrial Logistics GmbH**. Il s'agit d'une joint venture qui opère dans les secteurs de la logistique des composants, des média et de la production.
  - 2003 : Schenker crée avec **BITCC** une joint-venture : Schenker BITCC Logistics qui dispose de plus de 20 000 m² près de l'aéroport international de Pékin.

- **Cessions**
  - 2000 : Cession des **activités liées aux matériaux de construction.**
  - 2000 : Stinnes vend **Raab Karcher Baustoffe** au Groupe français Saint-Gobain.
  - 2000 : Cession d'un producteur chimique (**Chemische Fabrik Lehrte Dr. Andreas Kossel GmbH**).

- **Investissements**
  - 2000 : Schenker ouvre un **centre de logistique** intégrée à Rotterdam qui renforce le réseau logistique global du groupe.
  - 1999/2000 : Schenker investit dans un nouveau **centre logistique** à Gőteborg dédié à **Lindex**, pour la distribution de vêtements à environ 310 magasins en Suède, Norvège, Finlande et Allemagne.
  - 2002 : Schenker ouvre un **nouveau site logistique** à Madrid. Le magasin de 2 200 m², équipé d'un système de stockage en hauteur, sera centré sur la distribution en Espagne et au Portugal.
  - 2002 : Schenker ouvre une **base logistique** de 14 500 m² et un **terminal à conteneurs** de 7,1 ha, dédiés au transport ferroviaire vers la Russie et l'Extrême Orient en Finlande.
  - 2003 : Schenker Aeroparts Systems, division aéronautique du groupe Schenker, ouvre deux nouveaux **centres logistiques**, l'un à Roissy, l'autre à Miami.
  - 2003 : Schenker ouvre un nouveau terminal de 18 500 m² dans le port de **Trieste** (Italie) pour soutenir l'ouverture vers les pays de l'Europe de l'Est.

- **Technologies de l'information et de la communication**
  - 2001 : **Elemica** est le premier "market place" dans la chimie. Elemica offre : le service de « track and trace », la cotation des prix on line, opérations douanières, entreposage et conditionnement.
  - 2000 : Le centre « **e-competence** » commence ses opérations à Essen. Toutes les activités e-commerce sont groupées autour de ce nouveau centre afin d'y créer un véritable centre de connaissances sur un des thèmes les plus prometteurs.
  - 2000 : Le portail Internet de **Stinnes Interfer** devient opérationnel. (plus de 300 000 produits d'acier et matières premières disponibles pour les clients)

- **Autre**
  - 2000 : Après l'expérience comme « Fournisseur officiel des expéditions de marchandises » pour les Jeux Olympiques de Sydney, Schenker a été choisi comme partenaire logistique des **Jeux Olympiques d'Hiver 2002** de Salt Lake City, USA.
  - 2003 : Schenker prend en charge la logistique du **Melbourne International Arts Festival 2003**.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- 2003 : Schenker Australie prend en charge la logistique de **Sail Melbourne 2003**.

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate**
  - Affectation claire de rôles et fonctions aux différentes business units, d'où une séparation claire entre clients finaux et intermédiaires. Schenker et Freight Logistics sont chargés des clients finaux, tandis que Intermodal et Railion sont responsables de la commercialisation des transports par rail ou combinés auprès des intermédiaires.

- **Stratégie business**

Business	Orientation stratégique	Moyen
Schenker	• Diversification géographique • Diversification de l'offre (rail route)	• L'internationalisation de Groupe continue vers l'Asie et l'Australie (Schenker développe une **stratégie de croissance interne** surtout en relation avec les infrastructures d'entreposage en Australie. Au Japon, Schenker a crée une **joint-venture** avec Seino Transportation Company, une des trois principales firmes de transport nationales. • L'appartenance au Groupe Deutsche Bahn AG renforce l'offre de services logistiques liés au transport combiné.
Railion	• Développement	• Développement de l'offre par croissance interne et externe.

Freight Logistics	• Développement	• Elargissement de l'offre par
		  • l'utilisation des ressources et de la clientèle du groupe,
		  • le développement et l'extension d'une offre complète de supply chain.

Intermodal	• Diversification géographique • Développement	• Développement des activités internationales. • Développement de l'activité de transport maritime.

6. Conclusions

Points forts	Points faibles
• Le potentiel à long terme du **transport combiné** rail route. • Une **stratégie visiblement mûrie** de longue date et pour laquelle le groupe n'hésite pas à se remettre en cause. • Un **réseau logistique et de transport** au niveau paneuropéen et mondial qui permet le développement de synergies entre les activités et les différents secteurs.	• La part de la logistique et des activités à haute valeur ajoutée est encore faible dans le chiffre d'affaires. • Le groupe doit devenir plus rentable s'il veut pouvoir se développer durablement.

En 2003, Stinnes a entrepris une réorganisation en profondeur autour de quatre business units dont on ne connaît pas encore l'efficacité. Jusqu'alors, le groupe pâtissait d'une faible rentabilité et d'une stagnation du chiffre d'affaires. Pour contrecarrer cette situation, le groupe a, entre autres, procédé à la cession d'activités non rentables telles que la « Chimie ». L'opérateur ferroviaire allemand Deutsche Bahn s'apprêterait, selon une source proche de l'entreprise, a vendre ses filiales Brenntag et Interfer au fonds américain Bain Capital pour environ 1,4 milliard d'euros (décembre 2003). Un des atouts dont dispose Stinnes pour se développer est l'adossement à la Deutsche Bahn dont les ressources financières et structurelles peuvent aider le groupe, notamment en cas d'investissement sur des marchés porteurs tels que l'électronique, les pièces détachées ou le textile.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : STEF-TFE

1. Présentation

Création	1987
Nationalité	Française
Métier de base	Transport et logistique du froid (de -25°à +15°)
Activités principales	Transports terrestres, entreposage, affrètement et activités maritimes
Secteurs porteurs	Agroalimentaire (produits transformés par l'industrie des produits de cueillette : fruits et légumes, fleurs, produits de la mer)
Vocation géographique	France (78,3%), Péninsule Ibérique, Belgique, Allemagne, Angleterre
Chiffre d'affaires du groupe – 2002	1 249 millions d'euros (409 M€ Logistique au sens strict et 828 M euros Transport)
Actionnaires de référence	FCP des Salariés du groupe (16%), Société Européenne de la Logistique du Froid (15%), Invesfroid (groupe Siparex) (9,5%), Générale Commerciale et Financière (8%), Société des Personnels de la Financière Atlantique (6%), Assurances Générales de France VIE (5,5%)
Cotation boursière	Second marché de la Bourse de Paris du 30 juin 1998 (3 314 928 actions cotées)
Effectif salarié 2002	11 908
Site Internet	www.stef-tfe.fr

- **Historique**

La Société des Transports et Entrepôts Frigorifiques a été cédée par la SNCF à la Financière de l'Atlantique en 1987. La vente inclut la filiale Tradimar, spécialiste de la logistique des produits de la mer. En 1989, STEF rachète TFE qui était alors le leader du transport frigorifique en France. Puis, STEF reprend les transports Hurel, les Frigorifiques de l'Union (1992) et le groupe Union des Transports Frigorifiques (1994). Ces rachats successifs complexifient l'organisation du groupe et rendent son fonctionnement contraignant. En 1996, la structure est élaguée : la Compagnie d'Investissements et de Participations, holding de tête, absorbe l'ensemble et devient STEF-TFE, pour ensuite être reprise par l'ex-Financière de l'Atlantique, qui reprend la dénomination STEF-TFE.

- **Structure du Groupe**

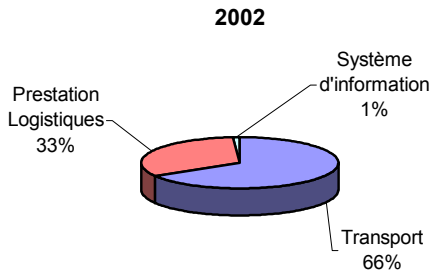
Principales filiales et participations	**Activité**
STEF logistique	Prestations logistiques pour les **surgelés**
TFE	Transport pour les **produits frais**
Tradimar	Transport et prestations logistiques pour les **produits de la mer**
Agrostar	**Système d'information**
STIM d'Obirgny	Activités **maritimes** (armement, courtage, gérance)
FroidCombi (Participation de 24,5% ; le reste se partageant entre SNCF Participations –49%-, La Flèche Cavaillonaise-24,5%- et Bourgey Montreuil-2%-)	Transport **combiné**

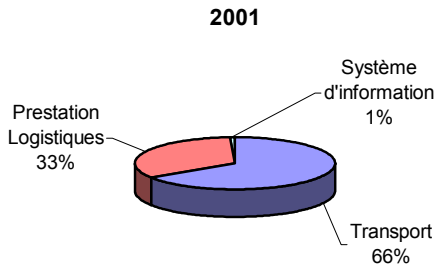
2. Chiffres clés

(m€)	2002	2001	2000	1999
Chiffre d'affaires	1 249	1 177	1 155	1 070
Variation (%)	+6,1%	+1,9%	+7,9%	-
Résultat d'exploitation	36,8	34,7	-	-
Résultat net	18,9	15,1	12,6	12,4
Résultat net/CA (%)	1,5%	1,3%	1,1%	1,2%

Source : STEF-TFE

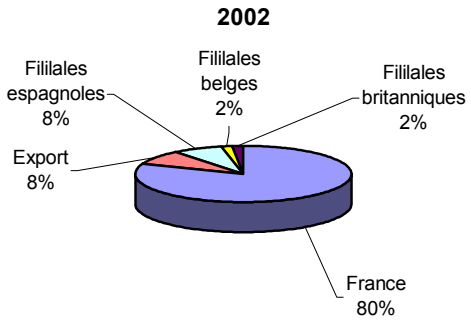
- **Répartition du chiffre d'affaires 2002 et 2001 par activité**

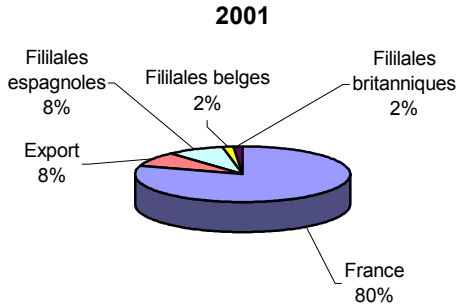




Source : STEF-TFE

- **Répartition géographique du CA 2002 et 2001**





Source : STEF-TFE

3. *L'offre*

- **Activités et clients**

Le groupe est organisé autour des secteurs clients, l'opposition transport/logistique ne semblant pas prévaloir compte tenu de l'aspect technique des prestations et, surtout, de la logique de chaîne qui caractérise l'activité de STEF-TFE.
Les principales filiales du groupe (STEF, TFE, Tradimar) réalisent donc indifféremment **des prestations logistiques** (essentiellement de l'entreposage, 10% de l'activité) et du **transport sous température dirigée** (70%).
En parallèle des flux physiques, STEF-TFE offre et développe des **systèmes d'information**.

Produits/Clients principaux	**Références**
Les producteurs	Bel, Besnier, Bonduelle, Bigard, Blédina, Ferrero, Nestlé, Mars
Les distributeurs (50%)	Aldi, Auchan, Carrefour-Promodès, Cora, Intermarché
Les restaurateurs	Quick

- **Prestations logistiques offertes**

Prestation globale de transport et logistique sous température contrôlée (stockage/magasinage, transport et gestion des stocks, préparation de commandes, co-manufacturing, co-packing, mise en rayon, installation sur site, SAV, facturation pour compte client…)

- **Localisations et Implantations**

Pays	**Moyens logistiques et personnels**	**Activité et vocation des sites**
France Allemagne Péninsule Ibérique, Pays-Bas Royaume-Uni	• 48 entrepôts frigorifiques (1 950 000 m^3) • 138 plates-formes frigorifiques (295 000 m^2) • 2 452 ensembles routiers • 11 510 collaborateurs	
Détails par pays		

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

France	• 54 plates-formes sous température dirigée (0°- 4°)	• Messagerie frigorifique (livraison en moins de 24 heures de plus de 10 000 destinataires)
Péninsule Ibérique	• 9 sites pour un volume de l'ordre de 380 000 m^3	• Produits Surgelés
Belgique et Péninsule Ibérique	• Plates-formes (superficie globale de 70 000 m²)	• Produits frais
Benelux, Espagne		• Restauration hors foyer
Ecosse et Suède		• Produits de la mer

4. Mode de développement et Faits marquants 1999-2003

- **Croissance externe : les principales acquisitions**
  - 1999 : Acquisition de 20% des titres de la société **Navarro** (logistique des produits sous température dirigée ; gestion de plates-formes de l'Industrie et la Distribution agroalimentaire dans le Sud de la France).
  - 1999 : Reprise de trois plates-formes distributeurs à **Hyper Frais et Hyper Froid** (12 Millions d'euros de CA) ; reprise d'une plate-forme de fruits et légumes et de produits de la mer à Etienne Logistique.
  - 2002 : Prise de contrôle à 100% de **Navarro.**

- **Cessions**
  - 1999 : cession du **patrimoine immobilier** (bureaux - montant de 41 MF).

- **Les contrats avec les clients**
  - 1999 : Contrat auprès du groupe **Monoprix** pour gérer le « dossier logistique global » dérivant de la réunion des enseignes Prisunic et Monoprix.
  - 2000 : Deux nouveaux contrats logistiques (**Procter & Gamble, Bongrain**).
  - 2003 : STEF-TFE remporte l'appel d'offre de **Carrefour** pour la gestion de sa plate-forme logistique de Bain de Bretagne (12 000 m²), pour la desserte en produits frais de ses 22 hyper bretons.
  - 2003 : Contrat avec **Auchan** pour la mise en place d'une plate-forme dédiée.

- **Investissements**
  - 2000 : Création de **2 plates-formes** (Bruxelles et Cavin, dans le Nord de la France) et d'un entrepôt (Cergy Pontoise). 64 000 m² sous froid négatif et 13 000 m² sous froid positif.
  - 2003 : Mise en service d'un **entrepôt produits surgelés** de 66 000 m² à Allones, d'une **plate-forme produits frais** de 12 600 m² à Bain de Bretagne et de 5 000 m² à Atton, d'un **entrepôt** de 38 000 m² à Amorebieta et de 27 000 m² à Vigo.

- **Technologies de l'information**
  - 1999 : Acquisition du droit d'utilisation exclusive du progiciel intégré de gestion de la supply chain **AGROSTAR II** qui permet la traçabilité des produits depuis la production jusqu'à la mise en linéaire.

- **Alliances et partenariats avec d'autres PSL**
  - 2001 : Partenariat avec **Cap Gemini Ernst &Young France** pour développer et commercialiser les solutions informatiques actuellement regroupées sous le nom Agrostar Applications.

- **Autre**
  - 2000 : Prix **« Pinnacle Award »** attribué par Procter & Gamble à leurs meilleurs prestataires pour récompenser leur haut niveau de qualité.
  - 2003 : Les **AGF** ramènent leur participation dans la société à 5,5% tandis que **Invesfroid** (groupe Siparex) entre à hauteur de 9,5% du capital.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

5. *Objectifs stratégiques*

- **Stratégie corporate**
  - STEF-TFE a entrepris d'accélérer son développement hors de l'hexagone, poursuivant une stratégie de **diversification géographique**, à la fois par **acquisitions** (Navarro), **croissance interne** et **accords de partenariat** avec des prestataires locaux.
  - STEF-TFE vise à devenir un vrai **organisateur de la chaîne logistique du froid**, grâce aux investissements dans les technologies informatiques (Agrostar II), qui lui permettent de se proposer sur le marché comme un prestataire de solutions logistiques intégrées.
  - STEF-TFE marque sa volonté de renforcer sa position de prestataire pour la **distribution**, par des opérations de **croissance externe**.

- **Stratégie business**

Business	Orientation stratégique	Moyen
Entreposage et transport sous température dirigée	• Recentrage	• Cessions • Amélioration du taux d'utilisation des capacités des entrepôts et des véhicules ; recherche de nouveaux contrats pour l'utilisation optimale des capacités

6. *Conclusions*

Points forts	Points faibles
• Un positionnement clair qui autorise d'éventuelles diversifications (restauration hors foyer, etc.). • Une restructuration bénéfique sur le plan financier (coûts de structure) et un endettement en baisse sensible.	• Le groupe n'est réellement implanté qu'en France, en Espagne et en Belgique. En dehors de ces pays le groupe est très peu présent. • L'envergure européenne du groupe reste à concrétiser plus solidement.

STEF-TFE profite de son positionnement sur le marché des produits frais dont la croissance est certes modérée mais qui a l'avantage d'être non-cyclique. Cependant ce segment s'avère très concurrentie (Exel, FM Logistics, etc.).

L'ambition du groupe d'acquérir une dimension européenne reste un objectif qui à atteindre. De fait, le chiffre d'affaire du groupe est encore très dépendant du marché français (environ 81% du CA en 2002).
En ce qui concerne l'activité hors France, STEF-TFE ne dispose, à l'exception du Benelux, que d'une implantation domestique dans la péninsule Ibérique. En Italie, l'implantation reste encore limitée à quelques plates-formes pour le transport. Le groupe souhaiterait aussi s'implanter en Europe de L'Est mais n'a pas pu ou su, pour l'instant, saisir les opportunités.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : TDG

1. *Présentation*

Création	1922
Nationalité	Anglaise
Métier de base	Entreposage et distribution
Secteurs porteurs	Produits blancs, alimentaire et boissons, grande distribution, chimie
Vocation géographique	Grande Bretagne, Irlande, France, Pologne
Chiffre d'affaires du groupe – 2002	891 millions d'euros
Actionnaires de référence	FMR Corp & Fidelity International Limited (11%), Britannic Assurance plc (5%), Legal & General Investment Management Ltd (4%), UBS Global Asset Management Life Limited (4%)
Cotation boursière	Bourse de Londres
Effectif salarié	8 880
Site Internet	www.tdg.eu.com

Historique

Coté à la bourse de Londres, Transport Development Group s'est développé au fil des ans de façon assez erratique en accumulant des filiales – jusqu'à 150 – sur le modèle de la holding. L'arrivée de Alan Cole en 1989 marque un tournant pour le groupe qui va s'efforcer de rationaliser ses divisions (par fusions internes) et de développer une offre cohérente en termes logistiques sur le plan national, afin de pouvoir répondre aux demandes insistantes des clients britanniques.
Des filiales en Angleterre et en Europe ont été cédées, ainsi que les activités d'Amérique du Nord et d'Australie.

En 2000, le Groupe a changé son nom en TDG Plc. Cette nouvelle identité donne au spécialiste britannique une marque unique dans certains pays européens comme la France, la Belgique ou les Pays Bas.

Structure du Groupe

TDG dispose de plusieurs filiales en Europe, mais c'est le Royaume Uni qui constitue le cœur d'activité du groupe. Le groupe est structuré autour de 5 divisions :

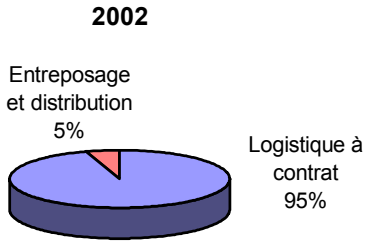
- Contract Logistics UK & Ireland
- Contract Logistics European Chemicals
- Contract Logistics France
- Contract Logistics Netherlands
- UK Storage

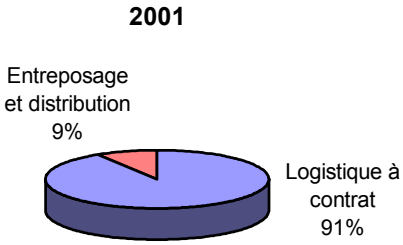
Royaume-Uni	• Opérationnelle : TDG Limited et Scio Solutions Limited
Pays-Bas	• Management : T.D. Holdings B.V. et T.D. Finance B.V. • Opérationnelle : TDG B.V.
France	• Management : TDG S.A. • Opérationnelle : TDG Logistics S.A.
Irlande	• Opérationnelle : Autozero Limited
Pologne	• Opérationnelles : TDG Logistics Spolka z organiczona Odpowiedzialnoscia

2. *Chiffres clés*

(M€)	**2002**	**2001**	**2000**	**1999**	**1998**
Chiffre d'affaires	891	856	745	657	673
Variation (%)	+4,0%	+15,0%	+13,3%	-2,4%	-
Résultat d'exploitation	37	32	-	-	-
Résultat net	27	17	-	-	-

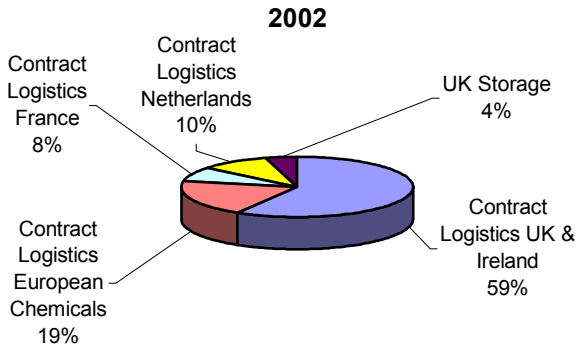
- **Répartition du chiffre d'affaires par activité**

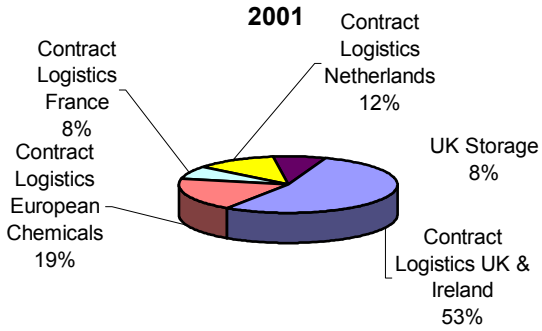




Source : TDG

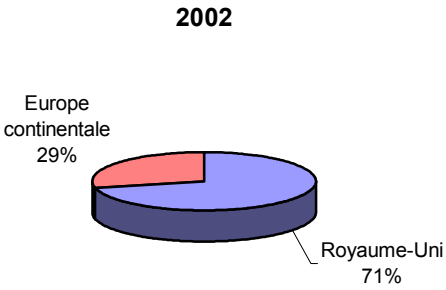
- **Répartition du chiffre d'affaires par division**

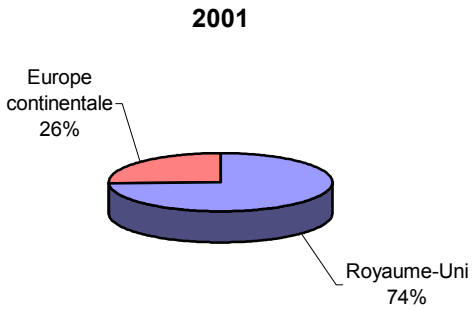




Source : TDG

- **Répartition géographique du CA**





Source : TDG

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

3. *L'offre*

- **Activités et clients**

Activité	Services
Consolidation des importations	• Gestion de la relation avec le fournisseur • Consolidation de la charge • Contrôle de qualité
Fret international	• Sélection du mode de transport et de la route • Financement des stocks • Gestion des taxes et des impôts de douane • Groupage
Entreposage de production	• Entreposage • Gestion des composants • Post manufacturing • Gestion des commandes • Gestion des stocks
Centre de distribution pour la grande distribution	• Planification des stocks • EDI • Gestion des entrepôts • Contrôle de qualité • Activités pre-retail • Gestion des retours
Logistique in-store	• Merchandising • Gestion de l'activité sur le champ • Recyclage • Gestion des promotions • Gestion des ordres

Produits/Clients principaux	Références
Les secteurs d'activité où TDG Logistics dispose d'un savoir faire particulièrement fort sont : • Entreposage classé • Produits blancs (gros électroménager) • Secteur automobile • Secteur de la grande distribution	Whirlpool, Auchan, Aventis, Boch Siemens, ICI, DuPont, Omya, Nestlé, B&Q, Arjo Wiggins, The Boots Company, BP, Honda Uk Manufacturing, Nalco, J Sainsbury, Smurfit, etc.

- **Localisation et Implantation**

Pays	Moyens logistiques et personnels
Implanté uniquement en Europe, TDG Logistics est présent aux Pays Bas, au Luxembourg, en France, en Pologne, en Espagne, en Irlande et au Royaume Uni où le Groupe réalise 85% de son CA.	• TDG dispose de 250 sites, • 1 000 000 m² de superficie d'entreposage, • 1 600 véhicules (150 millions de miles par an) • 8 000 salariés dont 2 000 conducteurs

4. *Faits marquants 1999-2003*

- **Croissance externe : les principales acquisitions**

  - 2000 TDG rachète **IWT Worldwide Logistics Limited**, auprès d'un groupe privé basé en Irlande, pour un prix d'environ 20 millions d'euros. IWT offre des services logistiques à contrat en Irlande et en Angleterre et transit international.

- **Alliances et partenariats avec d'autres PSL**

  - 2000 : TDG forme une alliance exclusive avec **Cap Gemini**, afin de mettre au point une offre de solutions logistiques intégrées et gestion de processus. Cette alliance permet de créer une nouvelle division « SCIO » spécialisée dans le segment des solutions intégrées pour la gestion de la chaîne logistique des clients.
  - 2000 : TDG et **Volvo** annoncent un partenariat européen. Les compétences partagées porteront non seulement sur la mise à disposition de véhicules performants mais aussi sur la recherche et développement et sur la sécurité.

- 2000 : TDG et le commissionnaire américain **Eagle Global Logistics** collaborent en Europe afin d'offrir solution « door to door », de l'Europe vers les autres continents et vice-versa.

- **Cessions**
  - 2000 : Fermetures de **sites liés au transport**, activité non rentable du fait de volumes insuffisants pour compenser la volatilité du marché et la baisse des marges.

- **Les contrats avec les clients**
  - 1999 : Un contrat de 8 ans a été signe avec **ICI Paints**. Ce contrat entraîne le rachat par TDG des entrepôts de Stowmarket et Goole.
  - 2000 : Le rapport de longue durée avec **Kimberly Clark** se renforce ultérieurement : TDG rachète leur entrepôt de Safegard.
  - 2000 : Contrat avec **Arjo Wiggins**.
  - 2000 : En France, **Whirlpool** confie à TDG la gestion d'un site de 32 000 m² à Amiens.
  - 2000 : En France, **Auchan** charge TDG de l'entreposage et de la manutention des produits technologiques et des électroménagers.
  - 2000 : TDG est chargé de la gestion d'un centre de distribution national par **Aventis**, près de Toulouse.
  - 2001 : TDG annonce un contrat d'entreposage de trois ans avec **B&Q**. Le contrat sera géré du site totalement automatisé de Grantham, Lincolnshire.
  - 2001 : Aux Pays-Bas, TDG a signé un contrat de 5 ans pour la gestion d'un site de 25 000 m² pour « **DIY retailer Intergamma** »
  - 2001 : Contrat de distribution avec **La Flèche du Nord** en France :
  - 2002 : TDG France reprend la logistique de **Danfoss France**, spécialiste des composants de régulations et du contrôle automatique.
  - 2002 : Contrat avec **Vokèra Limited** pour la prise en charge de l'entière supply chain du groupe.
  - 2003 : Contrat de 3 ans avec **Bayer**.

- **Technologies de l'information**
  - 2000 : TDG achète un software de **Manugistics** pour l'optimisation de la capacité de transport offerte.

- **Autres**
  - 2000 : Le service « **Safety & Training** » est lancé sur le marché.

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate :**
  - TDG plc a entamé un **recentrage** de ses activités en décidant de se concentrer sur deux marchés rentables (le transport en citerne au Royaume Uni et la prestation logistique en Europe).
  - La stratégie future vise à transformer le Groupe de « asset-based » et localisé principalement dans le Royaume Uni en « fournisseur de solutions logistiques » à l'échelle européenne.

- **Stratégie business :**

Business	Orientation stratégique	Moyens
Logistique à contrat	• Recentrage autour de 3 pôles : logistique dédiée, stockage et distribution, logistique spécialisée dans la chimie • **Diversification géographique**	• **Alliances stratégiques** (voir alliances avec Cap Gemini, Volvo et Eagle Global Logistics) • **Croissance externe sélective** (voir acquisitions dans les Pays Bas et dans la Belgique) • **Partenariats de longue durée** avec les « exigeants clients anglo-saxons » • **Accords avec de nouveaux clients** (Auchan, Aventis, Whirlpool en France)
Entreposage et	• Recentrage	• Désinvestissement du transport et de

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

distribution de produits réfrigérés		l'entreposage de matières premières ; développement de centres de consolidation et de l'entreposage de produits finis pour la grande distribution
Transport	• Désinvestissement • Spécialisation géographique	• Fermeture des sites non rentables

6. Conclusions

Points forts	**Points faibles**
• Un portefeuille de clients prestigieux et à forts potentiels de croissance (Whirlpool, Leroy Merlin, Guinness, etc.) qui semble résister aux aléas du groupe et qui pourrait créer des opportunités nouvelles de développement. • La capacité d'accroître la partie du marché à l'extérieur du Royaume Uni et de l'Irlande (CA +17% en 2000) montre une stabilisation des perspectives stratégiques de l'entreprise. • Les récentes cessions d'actifs permettent de réaliser des acquisitions conformes au positionnement retenu.	• A un moment de la restructuration du secteur du transport et de la logistique et tandis que les acteurs continentaux s'intéressent de plus en plus aux îles britanniques, le risque de se voir racheter est réel pour l'entreprise, trop petite pour résister mais assez grande pour séduire. • La surcapacité du marché de services pour les produits frais, par rapport aux politiques agricoles communautaires qui font baisser l'importance des entrepôts réfrigérés pour les produits primaires.

TDG a entamé, il y a 4 ans, un programme de rationalisation de ses activités, fondé sur le désinvestissement des activités les moins rentables (transport de marchandise au Royaume Uni et en Hollande, entreposage réfrigéré, etc.).
L'ambition du groupe est de développer les secteurs les plus rentables (supply chain consulting) dans les pays où le groupe est fortement présent (UK et Hollande) ; dans les autres pays (Espagne, Allemagne et Pologne) l'ambition est de créer des alliances avec des opérateurs locaux.
La limite de la taille de l'entreprise pourrait être surmontée par ce choix de recentrage sur certaines activités et par une diversification géographique sélective.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : Tibbett & Britten

1. *Présentation*

Création	1958
Nationalité	Anglaise
Métier de base	Logistique de distribution
Secteurs porteurs	Produits alimentaires, produits de grande consommation, textile
Vocation géographique	Royaume Uni, Ireland, Europe continentale, Reste du monde
Chiffre d'affaires du groupe - 2002	2 412 millions d'euros[5]
Actionnaires de référence	Schroder Investment Management Ltd (8,47%), Invesco Asset Management (7,62%), John Harvey (6,14%), Threadneedle Asset Managment (5,01%), Scottish Widows Invectment Partnership (5,72%), Insight Investment Management (4,39%), Legal & General Investment Management (3,45%)
Cotation boursière	Le groupe est coté au London Stock Exchange depuis 1986
Effectif salarié	38 500 (22 200 en Europe, 13 400 en Amérique du Nord, 2 900 dans le Reste du monde)
Site Internet	www.tibbett-britten.com

- **Historique**

La société Tibbett & Britten a été créée en 1958 et s'est développée rapidement dans le transport de **vêtements sur cintres**. En 1969, une filiale des chemins de fer hollandais, VGI, et une autre d'Unilever, SPD, ont acquis 75% du capital.
L'actuel président directeur général de Tibbett & Britten, John Harvey, initialement président de SPD, reprend l'ensemble en 1984. Deux ans plus tard, le groupe fait son entrée en bourse. Son développement se poursuit ensuite à un rythme soutenu, fondé sur une forte croissance tant interne qu'externe.
En 1997, pour un montant estimé à environ 240 millions d'euros, Tibbett & Britten a racheté le logisticien britannique **Applied Distribution** (ADL), spécialiste de l'entreposage et de la distribution de produits alimentaires (1 200 personnes, 15 sites, 600 véhicules).

- **Structure du Groupe**

Tibbett & Britten compte environ 50 filiales à travers le monde (T & B Austria GmbH, T & B Group Canada Inc., T & B Espagne SL, T & B Clef SA, etc.). Les filiales sont généralement détenues à 100%, à quelques exceptions près (75% ou 95%) dues à des particularismes locaux (Afrique du Sud, Chine, etc.)

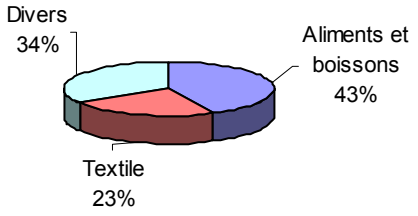
2. *Chiffres clés*

(m€)	**2002**	**2001**	**2000**	**1999**	**1998**
Chiffre d'affaires	2 412	2 235	2 133	1 760	1 461
Variation (%)	+7,9%	+4,8%	+21,2%	+20,5%	-
Résultat d'exploitation	56,127	59,466	57,876	45,156	44,043
Résultat d'exploitation/CA (%)	2,3%	2,7%	2,7%	2,6%	3,0%
Résultat par action (cent)	61,5	68,5	75,0	69,5	62,5
Variation (%)	-10,2%	-8,7%	8,0%	11,2%	-

[5] Taux de change : £1 = 1,59€ (taux de change moyen utilisé par Tibbet & Britten)

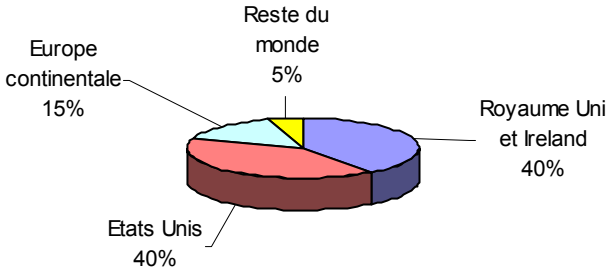
tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- **Répartition du chiffre d'affaires par secteur en 2002**



Source : Tibbett & Britten

- **Répartition géographique du chiffre d'affaires en 2002**



Source : Tibbett & Britten

3. L'offre

- **Activités et clients**

Services offerts	**Caractéristiques**
Supply Chain Management International	• Tibbett & Britten est spécialisé dans le supply chain management international en relation avec les secteurs suivants : produits de l'alimentation et boissons, produits à large consommation, produits électroniques, produits textiles, matières premières et composants. • Plusieurs **services à valeur ajoutée** sont offerts, essentiellement pour la phase « pré-vente » : kimball-étiquetage, traitement de lavage de plateau, rupture de l'emballage en papier rétrécissable, intégration de systèmes de traitement de paiement, etc.
Gestion informatisée des flux physiques et des flux d'information	• Développement de systèmes d'information, utilisation des techniques **JIT** innovation dans le domaine « **ECR-Efficient consumer response** ». Le Groupe emploie des modèles sophistiqués pour la **planification du transport** et la **gestion de la flotte**.
Entreposage	• Les **sites** peuvent être **dédiés** ou **multi clients**. Ils incluent structures à température contrôlée, dirigée et ambiante. Tibbett & Britten conçoit, construit et gère des Centres de Distribution Régionale pour les clients de la Distribution organisée.
Services de e-commerce	• Le Groupe offre des solutions intégrées et avancées du point de vue technologique, pour le commerce électronique B2B et B2C, en Europe et Amérique du Nord. Le package inclut aussi une fonction de **CRM**, gestion de relation client.
Transport et distribution	• Le Groupe offre des services de distribution primaire et secondaire en utilisant des véhicules dédiés ou le réseau de véhicules du groupe.
Opérations intermodales	• Tibbett & Britten offre des solutions de transport intermodal (**route&rail**) en Europe et Amérique du Nord, pour produits de grande consommation, produits alimentaires et autres produits. Le groupe possède des structures d'entreposage connectées aux rails en Angleterre et en Europe continentale. Tibbett & Britten est aussi présent sur le segment du transport **rail&port**.

Clients	Références
Grande distribution	Arcadia Group, Marks & Spencer, J Sainsbury, Tesco, Asda, Dixons, Iceland, Metro, Sears, Auchan, Carrefour, Eroski, Monoprix, Kmart, Promodès, B&Q, Gap, Casino, Safeway, Talbots, Wal-Mart
Producteurs	Aiwa, Bestfoods, Black & Decker, Cadbury-Schweppes, Colgate-Palmolive, Daewoo, Electronics, Danone, Duracell, Gillette, Henkel, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, Kelloggs, Kimberly-Clark, Linguaphone, Mars, Pedigree, Nabisco, Nestlé, Procter & Gamble, Reebok, Sara Lee, Siemens, SmithKline Beecham, Unilever,

- **Localisations et Implantations**

Pays	Moyens logistiques et personnels
Le Groupe est présent dans **34 pays** • Europe : Royaume Uni, Autriche, France, Allemagne, Ireland, Italie, Pays Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Espagne, etc. • Amérique du Nord et du Sud • Asie : Chine, Egypte, Hong Kong, Indonésie, Singapore, Taiwan, etc. • Afrique : Kenya, Maroc, Afrique du Sud, etc.	• 430 sites • 4,4 millions de m² d'entreposage • Dimension moyenne de 167 000 m². • 12,200 véhicules commerciaux (rigides, articulés, à double pont, multi-température, etc.) • 38 500 personnes

4. Faits marquants 1999-2003

- **Croissance externe : les principales acquisitions**
  - 1999 : Acquisitions de : « **Haulmark European Transport and Arbuckle** » et **Smith** au Royaume Uni, **EFL Transportation** aux Etats-Unis, **Remijsen** aux Pays Bas, **SEPA** en France et **GV Logistik** en Autriche.
  - 2000 : Acquisition de **TCA**, spécialiste de la distribution de produits frais en France et en Espagne, pour le renforcement de la division « Produits alimentaires ».
  - 2000 : Acquisition de **ILS**, un spécialiste polonais de la logistique des produits alimentaires surgelés. Cette acquisition marque l'intérêt du groupe pour l'Europe de l'Est.
  - 2000 : Acquisition de **LOGIS International**, société logistique implantée en République Tchèque et en Slovaquie.
  - 2001 : Le groupe acquiert **Unicargo Group**, transporteur et distributeur de produits alimentaires et de boissons en Argentine. Ce rachat marque la première opération de localisation en Amérique du Sud.
  - 2001: Prise de participations (38%) de **Davids Thaïlande,** spécialisé dans la logistique du secteur alimentaire et des produits de grande consommation, en Thaïlande.
  - 2002: Acquisition de **Dimelsa**, logisticien mexicain spécialiste des produits de grande consommation. Cette opération permet à T&B de renforcer sa position en Amérique du Nord et de consolider ses relations clients dans la région.
  - 2003 : Tibbet & Britten rachète **Vfw AG**, numéro un allemand de la logistique de retour. L'objectif du groupe britannique est d'assurer la logistique de retour, pour l'ensemble de ses clients en Europe et dans le monde.

- **Alliances et partenariats avec d'autres PSL**
  - 2000 : Joint-venture, en Chine, avec **Hutchison Whampoa** pour la distribution des produits Procter & Gamble dans plus de 300 villes.
  - 2003 : Joint-venture, en Turquie, avec **Arikanli Holding**, leader du transport turc.

- **Cessions**
  - 2001 : Le Groupe vend à AutoLogic Holdings plc sa filiale **Axial**, spécialisée dans la logistique automobile et active au Royaume Uni, en France, en Espagne et au Portugal. Cette cession permet à Tibbett & Britten de se recentrer sur ses secteurs porteurs (produits alimentaires, produits de large consommation, textile, électronique).

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- **Les contrats avec les clients**

  - 2000 : Tibbett & Britten signe un contrat de trois ans avec **Tesco**, d'environ 33 millions d'euros, pour la gestion d'un nouveau site (46 500 m²) à température ambiante. Cette opération consolide la présence du Groupe dans le secteur alimentaire et des boissons.
  - 2000 : **Marithé et François Girbaud, Olly Gan, Patrice Breal, Temps Dance** et **Vilebrequin** proposent de nouveaux contrats à Tibbett & Britten.
  - 2000 : Contrat de sept ans avec **Henkel** pour la distribution de produits en Pologne. Ce contrat est signé dans le cadre stratégique du renforcement de la position du groupe en Europe de l'Est.
  - 2001 : Contrat de trois ans, en exclusivité, avec **Mloop plc**, un opérateur anglais dans la vente en ligne des produits liés à la téléphonie mobile.
  - 2001 : Contrat avec **Dixons Group pls**, en France et au Royaume Uni.
  - 2001 : Contrat avec **Fred Perry**, fabricant de vêtements sportifs.
  - 2001: Prise en charge de la plate-forme logistique d'**Aïwa** en France.
  - 2001: **Intermarché** confie à Tibett & Britten la gestion de sa logistique alimentaire.
  - 2002: Contrats avec **Procter & Gamble** aux USA et au Mexique
  - 2002: Tibbett & Britten prend en charge le transport des produits **Levi's** et **Dockers** en provenance de l'Afrique, l'Europe et le Moyen-Orient et, à destination l'Europe Centrale et de l'Ouest. Cette opération qui couvre toute la chaîne de production permet au groupe de développer des solutions 4PL.
  - 2003 : Contrat avec **LVMH** portant sur l'ensemble des prestations de stockage–distribution au Royaume Uni, pour quatre marques (Fendi, Celine, Loewe, Louis Vuitton).
  - 2003 : Tibbet & Britten prend en charge le transport de l'enseigne **BOOTS**, spécialiste du secteur Hygiène-beauté-santé au Royaume Uni et en Irlande. Par ce contrat de sept ans, il devient l'unique responsable du transport et de la distribution vers les 1450 points de vente de l'enseigne dans ces deux pays.

- **Investissements**

  - 2001 : Accord avec **Curver**, un leader aux Pays Bas, dans la production de produits de ménage (household products) en plastique, pour acheter et gérer son centre de distribution à température ambiante, localisé près de Maastricht. Cette opération permet au Groupe d'entrer dans un quatrième secteur aux Pays Bas.
  - 2000 : Un **centre de distribution** pour les produits non alimentaires a été construit en Espagne, dans le cadre du contrat avec **Eroski.**
  - 1999 : Le Groupe investit 32 millions d'euros pour la **création du terminal ferroviaire international de Daventry** (DIRFT), qui représente un des parcs logistiques les plus importants en Europe.

- **Technologies de l'information**

  - 2000 : Tibbett & Britten est le premier à lancer un support complet pour les vendeurs en ligne, comprenant, au-delà des services logistiques traditionnels, un package pour le web-design, le contrôle des commandes, le processus de payement et la gestion des relations avec les clients.

- **Autres**

  - 2002 : "**Queen's Award for Enterprise International Trade**". Ce prix est la plus haute distinction en terme de commerce international au Royaume-Uni.
  - 2003 : Tibbet & Britten crée une **division « Europe »** chapeautant l'ensemble de ses filiales sur le Continent.

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate**

  - Tibbett & Britten axe sa politique stratégique sur des **partenariats durables** avec des groupes multinationaux ; ainsi le mode de développement à l'internationale du Groupe passe-t-il le plus souvent par un **développement conjoint avec ses clients** ;
  - Le groupe, fort de sa position de leader sur le marché anglais, vise à consolider sa position sur le **marché européen de la logistique à contrat.**

- **Stratégie business**

Business	Orientations stratégiques	Moyens
Logistique pour les producteurs	• Spécialisation sectorielle	• **Cessions** de divisions non rentables ou non stratégiques • **Croissance externe**
Logistique pour la Grande distribution	• Diversification géographique	• Création de **partenariats durables** au niveau international
E-commerce	• Développement	• Offre de **solutions intégrées** • **Investissements directs**

6. Conclusions

Points forts	Points faibles
• Le Groupe bénéficie d'une **clientèle de multinationales** (C&A, Colgate-Palmolive, Danone, Wal-Mart, Tesco parmi d'autres), avec lesquelles le groupe a tissé des **liens privilégiés** qui lui permettent de se développer à l'international en suivant ses clients à travers le monde. • Un groupe sensible depuis longtemps aux impératifs des **marchés financiers.** • Une solide expérience des exigeants partenariats à l'anglo-saxonne.	• Intensité concurrentielle forte sur les segments porteurs où le Groupe est présent, ex. **TPG** en France, dans le **textile**. • Une **position domestique fortement contestée** par des acteurs offensifs. • L'internationalisation du Groupe progresse, mais le **T&B n'est pas aussi puissant en Europe qu'au Royaume Uni**, si ce n'est sur des segments précis du marché (produits réfrigérés en Espagne et en Autriche, les magazines en Belgique et aux Pays bas, etc.)

Le britannique Tibbett & Britten se caractérise par une internationalisation forte mais peu harmonieuse. Dans sa stratégie de développement, il vise prioritairement les grandes multinationales avec lesquelles il établit des partenariats de longue durée, pour des prestations dédiées. Tibbett & Britten s'investit largement dans les secteurs de la grande distribution et du textile, secteurs dans lesquels il occupe actuellement une très forte position au niveau international.
Son expansion internationale demeure toutefois dépendante de ses partenaires et clients dont les demandes motivent les investissements. Cette logique de réaction pourrait mettre à mal l'harmonie et la rigueur dans l'organisation et la gestion des activités du groupe.
A l'heure où la concurrence est devenue très vive au Royaume-Uni, marché principal du groupe, après l'arrivé de nombreux et ambitieux prestataires logistiques continentaux, il est plus que nécessaire pour Tibbett & Britten d'équilibrer géographiquement ses investissements en renforçant notamment sa présence en Europe continentale.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : TPG

1. Présentation

Création	1998 (forme actuelle ; voir Historique)
Nationalité	Hollandaise
Activités principales	Courrier, messagerie, logistique
Secteurs porteurs	Automobile, FMCG, High Tech
Vocation géographique	Europe, Amérique du Nord, reste du monde
Chiffre d'affaires du groupe – 2002	11 782 millions d'euros
Actionnaires de référence	L'Etat néerlandais possède 34,9% des actions ordinaires TPG
Cotation boursière	TPG est coté en Bourse depuis 1998
Effectif salarié	160 000 employés
Site Internet	www.tpg.com

Historique

Sous sa forme indépendante actuelle, **TPG** a été fondé le 29 juin 1998. Le groupe trouve ses origines dans les sociétés PTT Post et TNT. **PTT Post** est né en 1799 lorsque, à la suite de l'exemple français, les services postaux hollandais ont été nationalisés. **TNT** a été fondé en 1946 par Ken Thomas en Australie. La firme s'est rapidement développée jusqu'à donner vie à une organisation globale disposant de sa propre flotte d'avions.
En juin 1994, le gouvernement hollandais a vendu 30% de ses parts aux PTT Nederland N.V. La compagnie de courrier et de télécommunications commune a été introduite en bourse à Amsterdam sous le nom de Koninklijke PTT Nederland (**KPN**).
En 1996, KPN a racheté TNT. Certaines activités de TNT ont été liquidées car elles ne faisaient pas partie du coeur de métier du nouveau groupe. Cela a été notamment le cas des activités de messagerie expresse, de logistique et de courrier. C'est de cette scission qu'est né TPG qui a été introduit sur les bourses d'Amsterdam, de New York, de Londres et de Francfort.

Structure du Groupe

TPG est la société holding de Royal TPG Post et de TNT. Le groupe est organisé en trois divisions autour des deux sociétés filles.

Division	Description
Royal TPG Post	• En charge de l'activité de courrier du groupe. C'est l'opérateur historique et toujours le plus important du service de courrier aux Pays-Bas. • L'activité est articulée autour de 4 lignes de business : Mail domestique, Mail direct, Mail international, Postes
TNT Express	• Messagerie
TNT Logistcs	• Logistique

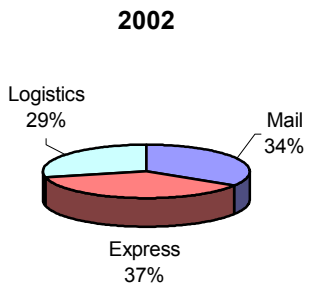
2. Chiffres clés

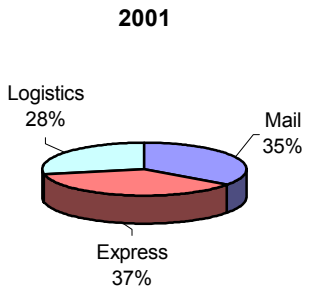
(m€)	2002	2001	2000	1999	1998
Chiffre d'affaires	11 782	11 218	9 936	8 536	7 409
Variation (%)	5,0%	12,9%	16,4%	15,2%	6,9%
Résultat d'exploitation	1058	1017	821	734	662
Résultat d'exploitation/CA (%)	9,0%	9,1%	8,3%	8,6%	8,9%
Résultat net	599	585	473	419	372
Résultat net/CA (%)	5,1%	5,2%	4,8%	4,9%	5,0%

Source : TPG

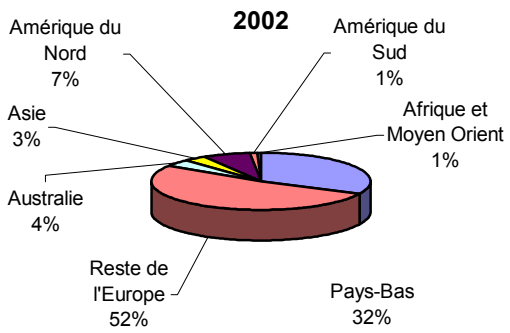
tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

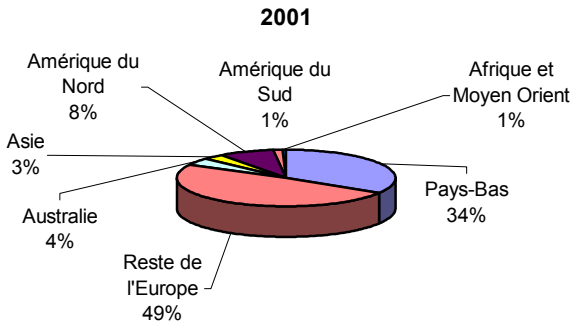
- **Répartition du chiffre d'affaires par activité**



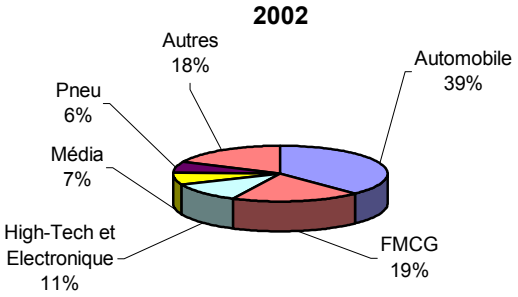


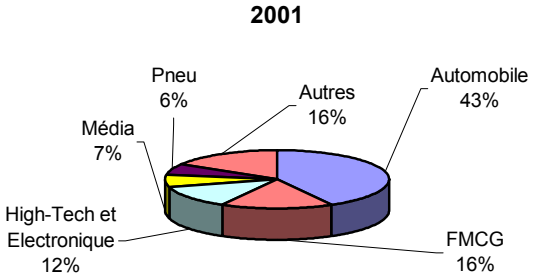
- **Répartition géographique du chiffre d'affaires**



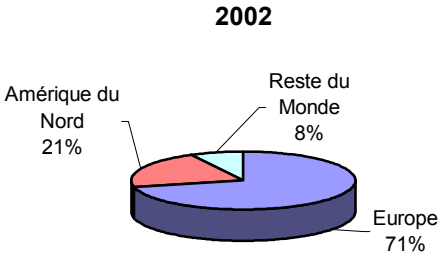


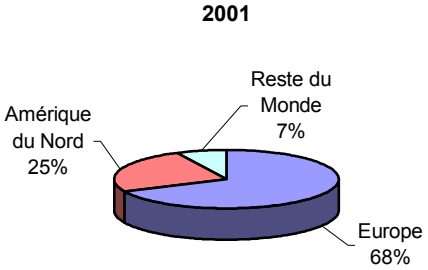
- **Répartition du chiffre d'affaires <u>logistique</u> par secteur**





- **Répartition géographique du chiffre d'affaires <u>logistique</u>**





tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

3. *L'offre (Logistique)*

- **Activités et clients**

Services offerts	Caractéristiques
Logistique	• **Transport et entreposage** • **Re-engineering de la supply chain** (re-engineering des opérations et des systèmes d'information pour des supply chain complexes, de la conception à la mise en œuvre) • **Reverse logistics** (gestion des flux de retour des produits endommagés, refusés ou en fin de vie) • **Sous-assemblage** (opérations de co-manufacturing dans les stratégies modulaires de production) • **Assistance technique** (installation de produits électroniques et médicaux lors de la livraison)

Secteurs principaux	Références
• Automobile	• Fiat (32% du CA automobile et 12% du CA logistique) Renault, Volkswagen, Rolls Royce
• Pneumatique	• Goodyear/Dunlop, Michelin
• Fast Moving Consumer Goods (FMCG)	• Nestlé, Colgate Palmolive, Black & Decker Benelux
• High-tech - électronique	• Compaq, Ericsson, Vestra,
• Médias	
• Pharmaceutique	

- **Localisation et Implantation**

Pays	Moyens logistiques et personnels
• Le groupe est présent dans 58 pays • Le réseau couvre plus de **200 pays** • Les services logistiques sont offerts dans **36 pays**	• Entrepôts dédiés à la division logistique : 415 sur un total de 6 300 000 m² • Entrepôts/Hubs dédiés à la division mail : 845 • Entrepôts/Hubs dédiés à la division messagerie : 891 • 31 230 véhicules et 45 avions (TPG a souvent recours à la sous-traitance du transport) • Bureaux de poste aux Pays Bas : 2 138 • 160 000 salariés

4. *Mode de développement et faits marquants 1999-2003*

- **Croissance externe : les principales acquisitions**

  - 1999 : Acquisition de **Technologistica** (Italie), **Holland Districare** (Pays Bas).
  - 2000 : TPG/TNT achète au groupe américain CSX Corporation, sa filiale **CTI Logistx** pour 693 millions d'euros. C'est la plus importante opération de croissance externe conduite à bien par TPG/TNT depuis 1998. Créée en 1980, la société acquise par le groupe néerlandais a réalisé en 1999 un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros; elle est également un des leaders du "third-party logistics" en Amérique.
  - 2000 : Acquisition de la société logistique française **Mendy**, active dans le secteur automobile.
  - 2000 : Acquisition de **Barlatier**, opérateur français du secteur des FMCG.
  - 2000 : TNT achète **Schrader** et renforce ainsi sa position dans le secteur de l'automobile en Allemagne, Autriche, Pologne.
  - 2000 : En Angleterre TPG achète **Taylor Barnard**, principale société logistique privée sur le marché des FMCG.
  - 2001 : TPG acquiert **ALS** (Advance Logistics Services), un prestataire important du marché de la logistique et du transport en Italie. ALS, avec un chiffre d'affaires en 2000 de 210 millions d'euros, renforce la position de TNT en Italie et enrichie le réseau routier au soutien des solutions logistiques paneuropéennes.
  - 2001 : Acquisition de **CD Marketing Services Group Ltd** et **Lason Group** (Angleterre)

- 2002 : Le consortium Albateam dont TPG détient 20% (Autologic 40%, TPG 20%, Wallenius Lines 40%) prend entièrement possession de **CAT** (Compagnie d'Affrètement et de Transport), ex filiale du Groupe Renault. CAT opère dans la logistique des véhicules neufs et dans le transport international.
- 2002 : Acquisition du français **Transport Nicolas Frères SA**, société multi-spécialiste, active sur les marchés de lots partiels ou complet, du vrac, des matières dangereuses, du transport sous température dirigée et de la logistique. Cette acquisition permet au groupe de renforcer son implantation en France, avec une augmentation d'environ 100 millions d'euros (CA Nicolas) de son chiffre d'affaires.
- 2002 : Acquisition de **Cerilly SA**, acteur italien de la messagerie.
- 2003 : Rachat de 49% restant du capital de **Olaf Jepsen GmbH** (Jepsen) en Allemagne.
- 2003 : Acquisition de **Blitzpunkt GmbH**, société est-allemande spécialisée dans le courrier non-adressé.
- 2003 : Acquisition de **Werbeagentur Fischer GmbH**, société allemande spécialisée dans le courrier non-adressé.
- 2004 : Rachat des 40% restant de **DIMAR**, société de marketing-direct dont l'activité s'étend à la République Tchèque et à la Slovaquie.

- **Alliances et partenariats avec d'autres PSL**

  - 1999 : Alliance entre TPG et la **Poste suisse**, portant sur l'express et la messagerie. La Poste suisse pourra se servir du réseau mondial de TPG, dans les domaines de la messagerie, du courrier et de la logistique, tandis que TPG profitera des atouts technologiques de la poste suisse notamment en matière de distribution.
  - 1999 : TPG se lie au japonais **Kintetsu World Express** (5 000 personnes, 36 pays, 123 entrepôts) pour offrir à leurs clients respectifs, asiatiques et européens, des solutions logistiques intégrées.
  - 2000 : TPG, **The Post Office** (Consigna), et la **Poste de Singapour** décident de la mise sur pieds d'une joint-venture en vu de la gestion de courriers transfrontaliers (cross border mail) au capital ainsi réparti : TPG : 51%; The post office: 24,5%; Poste de Singapour: 24,5%.
  - 2000 : TPG signe un accord de joint-venture avec le groupe turc **Koç** pour étendre sa couverture géographique européenne à des marchés logistiques émergeants : la Turquie (importante comme plate-forme d'importation et d'exportation du secteur automobile), la Fédération russe et les Balkans.
  - 2000/2001 : TPG et **Shanghaï Automotive Industry Corporation** s'allient sur le marché automobile chinois. Shanghai Automotive est le leader des firmes automobiles en Chine (60 000 personnes, 250 000 véhicules produits par an). L'accord comprend la fourniture des services d'approvisionnement, de distribution et de soutien du service après vente.
  - 2002 : Prise de participation dans le capital du danois **DSV** (opérateur du transport de lots et groupage), donnant lieu à une joint-venture baptisée TNT DFDS Transport Logistics. Cette structure agit dans les secteurs de l'automobile, la grande consommation et le high-tech. DSV est le franchisé du réseau allemand Elix European, pour la Grande Bretagne, l'Irlande et la Scandinavie.
  - 2002 : Signature d'un accord de coopération avec la **Poste chilienne**.
  - 2003 : TNT passe un accord avec le groupe **REDCATS**, spécialiste de la vente à distance et de la distribution des colis. Ce contrat lui permet de compléter son réseau de distribution en France (120 sites), par l'utilisation de 3200 "relais colis" de la SOGEP, filiale de distribution de REDCATS.
  - 2003 : Alliance dans la logistique avec **NACCO Materials Handling Group** en Amérique du Nord et en Europe.
  - 2003 : Alliance stratégique avec **Korea Post** dans les activités de courriers et d'express.

- **Les contrats avec les clients**

  - 2000 : Un contrat est signé avec **Volkswagen** en Angleterre, pour la gestion des entrepôts de pièces détachées (167 millions d'euros).
  - 2000 : **Iveco FIAT Ltda** confie la gestion de sa supply chain au Brésil à TPG.
  - 2000 : **Michelin** remet à TPG la gestion des entrepôts australiens des produits finis.
  - 2000 : Un gros contrat est signé avec **Compaq**, afin de restructurer et gérer la chaîne des services en Europe, Asie Centrale (Middle East) et Afrique.
  - 2000 : TPG signe des nouveaux contrats en Australie avec **Ericsson** et **Telstra**.
  - 2000 : **Nestlé** offre à TNT un contrat de 14 millions d'euros pour la distribution de produits « shelf stable » en Italie.
  - 2000 : Un contrat avec **Goodyear/Dunlop** a été signé pour la gestion des activités sur le marché espagnol.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- 2000 : Plusieurs autres contrats pour le marché anglais : **Rugby Cement, B&Q, Association Newspapers, Rolls Royce.**
- 2000 : TNT Logistics a signé un contrat avec **United Web**, une initiative e-commerce de Benetton et Andersen Consulting. A partir d'un entrepôt central aux Pays Bas, TNT Logistics Benelux distribuera les produits commandés en ligne depuis les pays suivants: Italie, Allemagne et Angleterre
- 2001 : TPG signe un contrat exclusif, triennal, de 34 millions d'euros avec **CNH Group** pour gérer toutes les opérations logistiques en Amérique latine. CNH Group, établi en 1999 par FIAT, produits les composants et pièces de véhicules.
- 2002 : TNT et **BMW**, la firme automobile, étendent leur partenariat au marché des Etats-Unis.
- 2002 : Prise en charge de la logistique de distribution de **Michelin** au Canada et aux Etats-Unis.
- 2002 : TNT accède au marché britannique en accompagnant son client **T-Mobile UK**.
- 2003 : Deux nouveaux contrat en Italie : **Trussardi** et **Giochi Preziosi**
- 2003 : Contrats avec **American Standard Europe B.V. Bath & Kitchen** pour la prise en charge de l'entreposage et la distribution.
- 2003 : Contrat de 3 ans avec **Esselte UK** pour la distribution.
- 2003 : Contrat de trois ans pour la prise en charge de l'entreposage de **Transitions Optical EDC LTD**.
- 2003 : Contrat avec **Rabofacet** pour la prise en charge de l'entreposage.
- 2003 : Contrat de distribution de 5 ans et de 113 M€ avec le **English National Health Service**.
- 2003 : Contrat de 5 ans avec **Shanghai Volkswagen** en Chine à travers la joint-venture ANJI-TNT Automotive Logistics Company.
- 2003 : Contrat logistique de 2 ans avec **Braskem** en Amérique du Sud.
- 2003 : La joint venture de TNT Logistics et Arvil devient le partenaire exclusif de **Fiat Auto** pour la logistique inbound.
- 2003 : TNT Express devient partenaire de la poste brésilienne **Empresa de Correios e Telegrafos.**
- 2003 : Contrat avec **Volkswagen** pour la prise en charge de la logistique pour le modèle Touran.
- 2003 : Contrat de 5 ans pour la prise en charge de la logistique de **KPN**.

Investissements

- 1999 : TNT introduit un service régulier et programmé: **Scheduled Air Cargo** en Europe. Ce nouveau service offre un très haut degré de fiabilité et de ponctualité du service.
- 2000 : Dans le cadre du contrat Compaq, TPG développe une **infrastructure nouvelle**, qui comprend un entrepôt central (20 000 m²) aux Pays Bas et environs 90 sites dans 31 pays. La combinaison de cette structure et du réseau de la branche messagerie assure aux clients des livraisons en 24 heures. Cette infrastructure sera multi-clients et permettra l'extension de l'offre aux PME, dont le volume des flux ne justifie pas l'implantation de sites dédiés.
- 2001 : TNT France renforce son organisation en créant deux **nouvelles divisions**. La première consacrée à l'entreposage et la seconde au transport et à la distribution. Ces divisions sont dédiées aux clients autres que FIAT et visent à améliorer les temps de transport par l'application du système "just-in-time", notamment dans l'automobile.
- 2002 : Acquisition de **deux avions nouveaux** pour l'amélioration de l'express aérien et du service international.
- 2003 : Ouverture d'une **plate-forme logistique** de 27 000 m² à Montauban en France. Grâce à son embranchement fer, celle-ci permet au groupe développer une réelle complémentarité rail - route, au profit de ses clients.
- 2004 : Achat de **cinq Boeing 737-300** pour la division express du groupe.

Technologies de l'information

- 2000 : création de **LogiSpring**, appelé « e-incubator », une division nouvelle financée par 100 millions d'euros, qui supportera les initiatives futures liées à l'e-business, en développant des alliances et des joint venture avec des partenaires extérieurs (banques d'investissement, firmes technologiques, etc.).
- 2000 : TNT investit 2,3 millions d'euros dans l'installation d'un **nouvel ordinateur central**, pour renforcer les capacités informatiques liées aux initiatives de l'e-commerce. Le nouvel ordinateur est l'IBM Z87, un des plus puissants et avancés.
- 2000 : introduction de **TNT Loop**, solution intégrée pour le commerce électronique, avec Pharma Web, acteur du marché des tests cliniques.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

- 2000 : introduction d'un système de gestion des fonctions internes basé sur Internet, afin d'améliorer l'efficience.

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate**
  - La mission du Groupe étant la conquête d'une position de leadership par le biais de l'offre d'un excellent service sur trois marchés (Mail, messagerie, logistique) en Europe, la stratégie corporate vise à profiter d'une **forte conscience de marque**, à jouir d'une **réputation impeccable** et à générer **des bénéfices et une croissance supérieurs à la moyenne** du marché.
  - Le Groupe conçoit la stratégie courante comme la **somme de trois stratégies, une pour chaque division**, enrichie d'une **stratégie e-business transversale aux autres**.

- **Stratégie business**

Business	**Orientation stratégique**	**Moyens**
Logistique	• Développement • Spécialisation géographique et sectorielle	• **Croissance externe**
Mail	• **Internationalisation** • **Diversification** de l'offre	• Expansion du réseau européen **(économies d'échelle)**, exploitation des initiatives e-business
Messagerie	• **Homogénéisation de l'offre** au niveau mondial	• Economies d'échelle • Application du modèle d'excellence EFQM

6. Conclusions (logistique)

Points forts	**Points faibles**
• La demande croissante de services intégrés favorise un prestataire ayant une offre diversifiée par pays et par secteur. • Une stratégie très claire d'offre de **services paneuropéens sur des marchés en expansion**. • Investissements considérables dans les **technologies de l'information et de la communication.**	• Stratégie de développement **consommatrice en capitaux** qui peut fragiliser le groupe dans un contexte de ralentissement économique. • Un tel nombre de rachats requiert une **homogénéisation** efficace des procédures et des méthodes pour développer des synergies dans les différentes opérations conduites.

Depuis 1999, TPG a consacré ses investissements à sa division logistique pour laquelle de multiples rachats ont été opérés. Sa part dans le chiffre d'affaires du groupe est ainsi passée de 18% en 1999 à 29% en 2002.
Cependant, les activités traditionnelles du groupe (courrier et messagerie) financent le développement de la division logistique qui reste la moins rentable du groupe (Marge opérationnelle de 2.5% contre 19.3% de la branche Mail et 4.4% de l'Express), alors que TPG affiche pour cette branche des objectifs extrêmement ambitieux. Ainsi, aujourd'hui l'attention des managers de la branche logistique est portée sur l'amélioration de la performance, afin d'atteindre des taux de croissance à deux chiffres.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

Fiche acteur : Ziegler

1. Présentation

Création	1908
Nationalité	Belge
Métier de base	Transport routier
Activités principales	Transport routier, aérien et maritime, logistique
Secteurs porteurs	Mode, Vin et spiritueux
Vocation géographique	Belgique, Europe
Chiffre de facturation – 2002	1 778 millions d'euros
Actionnaires de référence	Famille Ziegler
Dirigeants-clef	Arthur Edouard et Robert Ziegler, présidents
Effectif salarié	6 000
Site Internet	www.zieglergroup.com

Historique

Créée à Bruxelles en 1908 par Arthur Joseph Ziegler, la société, devenue le groupe Ziegler, est restée sous contrôle familial. Dès le début des années 1960, la firme se développe en Europe par croissance organique ou externe, aux Pays Bas, au Luxembourg, en France, en Suisse, au Danemark, et au Royaume-Uni. Ces 7 pays, plus la Belgique, sont toujours les principaux points d'ancrage en Europe du groupe.

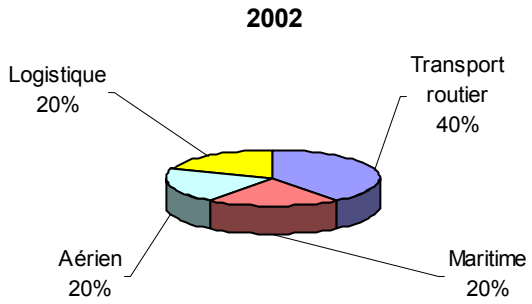
En 1990, le groupe s'ouvre aux marchés d'Europe de l'Est et du Sud-est Asiatique et décide de renforcer ses activités logistiques.

Structure du Groupe

Le Groupe Ziegler est organisé autour de 50 sociétés, (28 établissements du groupe sont certifiés aux normes ISO 9002)

2. Chiffres clés

Répartition du chiffre d'affaires 2002 par activité *(estimation)*



Source : Logistique Magazine

L'activité logistique connaît un fort développement. Les recettes sont passées en 5 ans de 7% du CA à 20%. Elle devrait atteindre 30% prochainement. *(Source : Logistique Magazine, décembre 2003)*

3. L'offre

Activités

Activité	Services
Transport routier	• Métier originel de ZIEGLER, l'organisation du transport terrestre reste une part essentielle des activités de ZIEGLER. Chaque région d'Europe est desservie. Le groupe est présent sur les secteurs d'activité suivants :

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

	• groupage national et international • lots partiels et complets • affrètement • express, just-in-time • réseau paneuropéen (en direct ou via des correspondants) • Des véhicules spécialement adaptés sont utilisés pour le transport de vêtements sur cintres, les déménagements internationaux, le transport de fonds, les foires et les expositions, etc.
Transport aérien	• Présence sur les principaux aéroports européens (Bruxelles, Amsterdam, Lille Lesquin, Lyon Saint-Exupéry, Marseille Marignane, Mulhouse, Nantes, Nîmes, Paris Roissy, Paris Orly, Toulouse Blagnac, London Heathrow, Bâle, Genève, Zürich, Copenhague ou Billund) • Le Groupe opère en tant qu'agent IATA. • Ziegler traite tout type d'envois, du petit colis à l'affrètement d'avions complets. • Il offre une couverture mondiale via un réseau international d'agents exclusifs et est partenaire des compagnies aériennes majeures : • réservation et remise aux compagnies aériennes, en direct ou en groupage • service de groupages réguliers • service door-to-door • transit et dédouanement • dédouanement d'urgence pendant le week-end • Tracking & Tracing
Transport maritime	• Services conteneurisés de lots complets ou de groupage dans les principaux ports européens (Anvers, Zeebrugge, Rotterdam, Le Havre, Marseille, Bordeaux, Rouen, Copenhague, Esbjerg, Porstmouth, Padborg, Felixstowe, Southampton, Douvres et Glasgow). • Différentes sociétés spécialisées dans le domaine du groupage conteneur, du NVOCC (Non Vessel Operating Common Carrier), du transit, de la manutention et de la traction portuaire : • du conventionnel aux conteneurs complets et personnalisés • du general cargo au hors gabarit • containérisation, décontainérisation maritime • services door-to-door garantis • documentation import-export, lettres de crédit • assurance marchandises, entreposage frigorifique • systèmes de levage • ro/ro
Logistique	• Sur 900 000 m² d'entrepôts répartis à travers l'Europe, ZIEGLER propose une offre modulaire de services logistiques : • entreposage sous Douane, stockage • supply chain management • gestion des commandes • gestion des stocks • préparation des commandes • assemblage, montage, emballage • contrôle qualité • facturation • distribution nationale et internationale

- **Localisation et Implantation**

Pays	**Moyens logistiques et personnels**
Outre le Benelux, le Groupe ZIEGLER s'est développé en France, en Suisse, au Royaume-Uni, en Irlande, en Suède, en Norvège et au Danemark, ainsi qu'aux Etats-Unis, en Tunisie et au Maroc.	• Plus de 5 000 collaborateurs • 250 points d'implantation • 81 entrepôts logistiques sur une surface totale de 900 000 m² (dont ¼ en Belgique) • 1 500 camions détenus en propre • 5 000 camions sous contrat permanent de sous-traitance • 4 centres informatiques • Tracking & Tracing

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006

4. Mode de développement et faits marquants 1999-2003

- **Croissance externe : les principales acquisitions**
  - 2000 : Le Groupe Ziegler reprend la société de distribution nationale hollandaise **Dobber's Transport**.
  - 2001 : Ziegler renforce son réseau de messagerie nationale en France, d'abord par l'acquisition des sociétés **Trans Service** et **Chatel**, situées en Normandie, et par le rachat de la société **STTM**, spécialisée dans la logistique et le transport des vins.
  - 2002 : Implantation en Irlande suite à la reprise du fonds de commerce et d'une partie du personnel de la société **INTEL Ltd** (Kilkenny), rebaptisée Ziegler Logistics Ltd.

- **Investissements**
  - 1999 : Le groupe Ziegler, qui compte 82 agences en France, ouvre une **plate-forme** à Strasbourg qui dispose d'un entrepôt de 4 525 m² et d'un magasin de transit de 2300 m².
  - 2000 : Ziegler Atlantique ouvre un **entrepôt** de 10 000 m² à Cholet, essentiellement dédié à un client (Ampafrance-Bebé Confort).
  - 2000 : Ziegler Belgique ouvre un nouvel **entrepôt** de 6 000 m² à Aalst pour la logistique du secteur "Two Wheels".
  - 2002 : Ouverture d'un **site logistique** à Changé (53). Sur les 6 000 m², 1 000 sont dédiés à la messagerie et 5 000 m² à la logistique.

- **Autres**
  - 2002 : Ziegler France lance **Ziegler Aerospace**, une division spécialisée dans la logistique au service de l'industrie aéronautique.
  - 2002 : Mise en place en Allemagne de **bureaux exclusivement dédiés aux activités maritimes/aériennes**: Düsseldorf, Hambourg, Brême, Munich et Stuttgart.

5. Objectifs stratégiques

- **Stratégie corporate**
  - Le Groupe Ziegler se définit comme « un opérateur multimodal européen pour une offre logistique globale de proximité ».
  - Sa vocation est de fournir des solutions logistiques sur mesure que ce soit par air, mer ou terre, en visant un service de proximité allié à une envergure internationale.

- **Stratégie business**

Business	Orientation stratégique	Moyens
Fret international	• **Diversification géographique**	• **Partenariat** avec ses agents et les principales lignes maritimes et aériennes
Logistique	• **Spécialisation** dans l'entreposage, la logistique pour foires et expositions, la logistique pour le secteur de la mode et le vin et spiritueux	• **Croissance interne**

6. Conclusions

Points forts	Points faibles
• Polyvalence permettant de satisfaire les donneurs d'ordres cherchant un interlocuteur unique pour les services de transport et logistique. • Profiter de sa position de leader sur le marché du transport en Europe afin de devenir un acteur majeur dans la logistique. • Le service de proximité, fondé sur le réseau d'agences et l'organisation décentralisée du groupe.	• L'activité logistique reste à ce jour une activité de second ordre en terme de chiffre d'affaires comparée à l'activité de commissionnaire du groupe.

Le groupe privilégie la croissance interne. En dépit de la diversification vers la logistique, il reste avant tout un commissionnaire et un transporteur multimodal. Son réseau d'entrepôts, dont les deux tiers se trouvent en France et en Belgique, ainsi que sa taille relativement modeste, ne lui permettent pas de toucher une clientèle de multinationales.

En revanche, le groupe dispose d'atouts pour le marché des PME : la maîtrise des prestations de transport, ainsi qu'un réseau d'agences dense en Belgique et en France. Ce positionnement est tout à fait viable, même si l'activité de commissionnaire de Ziegler est sensible au développement du commerce international.

tel-00011339, version 1 - 10 Jan 2006