

3PL Le choc des titans

Le panorama des prestataires logistiques (3PL) a connu en 10 ans des modifications profondes avec l'apparition de véritables empires de dimension planétaire.

Cette situation peut-elle encore évoluer ? Le marché va-t-il encore se concentrer ? Qui sont les acteurs qui vont dominer le marché de la logistique ? L'externalisation de la logistique va-t-elle encore se poursuivre ?

Pour être certains d'être consultés au moment des grands appels d'offres, les leaders du marché mondial considèrent, sans doute à juste titre, qu'il vaut mieux faire partie du Top 10. Voilà pourquoi nous assistons depuis quelques mois à une déferlante d'annonces, toutes plus inattendues les unes que les autres : reprise d'Exel par la Deutsche Post et fusion avec DHL, acquisition d'ACR par Kuehne + Nagel, rachat de Bax Global par Schenker via la Deutsche Bahn, reprise des actifs de Premium (ex Giraud) par FM Logistic et par le britannique Wincanton, rachat de Frans Maas par DSV, reprise d'Interspe Hamann Group par Rhenus, etc.

Bâtir une offre complète et internationale

Contrairement au phénomène auquel on a pu assister voici quelques années, ces regroupements ne visent pas à racheter des concurrents pour acquérir des parts de marché. Ils s'inscrivent davantage dans la construction d'une offre complète et



internationale pour répondre aux nouvelles exigences des Supply Chain industrielles. En effet, les schémas logistiques des producteurs et des distributeurs, qui s'appuyaient le plus souvent sur des structures locales (par pays), occupent désormais une dimension continentale, voire mondiale. Or pour les Supply Chain Managers, il est plus efficace de s'appuyer sur un nombre limité d'acteurs susceptibles de fournir tout type de prestation de bout en bout de la Supply Chain, plutôt que de s'en remettre à de multiples intervenants locaux. C'est pourquoi les groupes de logistique veulent se positionner en haut du classement, comme des pilotes de flux susceptibles de propo-

ser un maximum de services, qu'il s'agisse d'express, d'entreposage ou de prestations à valeur ajoutée. C'est également la raison pour laquelle tout indique que le mouvement de concentration entamé depuis quelques mois va s'intensifier dans les années à venir. Ainsi des groupes de messagerie ou de transports internationaux vont compléter leur offre en rachetant des activités logistiques ; à l'inverse de grands prestataires pourraient être tentés d'élargir leurs activités en intégrant des sociétés de transport. Dans tous les cas, les grands acteurs du marché chercheront à bâtir un réseau international par le biais de la croissance externe qui décidément apparaît comme le meilleur moyen d'y parvenir rapidement.

Dans ce contexte où chacun tente de trouver son complément naturel, tous les scénarios peuvent être envisagés. Il suffit d'observer les forces en présence et de s'interroger sur leurs faiblesses en termes de prestations ou de couverture géographique. Dès lors que l'on détecte de grosses lacunes, on peut légitimement supposer que l'entreprise est éligible pour un rapprochement avec une autre. Son taux d'endettement et sa capacité d'auto-financement seront des éléments déterminants pour savoir si elle est en mesure d'acheter ou de se faire racheter. Un coup d'œil rapide sur les fiches des 50 premiers prestataires vous permettra de constater que le jeu est encore très ouvert et que nous n'avons pas fini d'assister à des fusions spectaculaires.

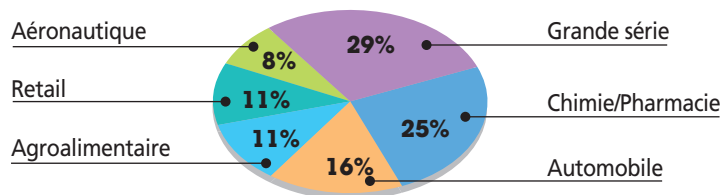
Des alternatives au gigantisme

Tout le monde n'a pas les moyens d'acquérir des groupes titanesques pour se hisser aux premières places du marché mondial. Avec un chiffre d'affaires de 3,6 milliards d'euros, le premier Français (Geodis) n'affiche pas de grandes ambitions de croissance externe. Prudent et raisonnable, le groupe de Pierre Blayau préfère opposer au gigantisme des leaders

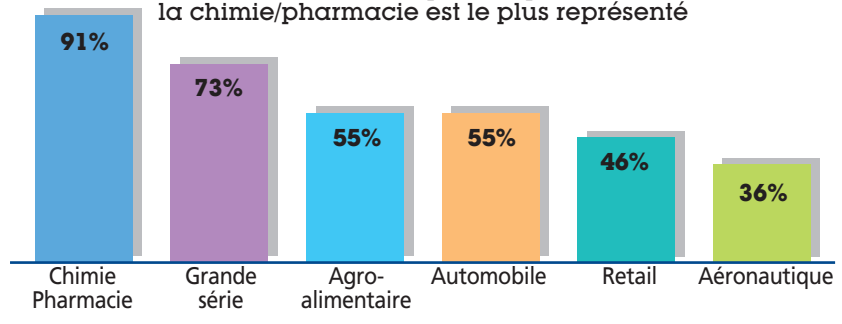
De bonnes (et de moins bonnes) raisons d'externaliser

Le marché de la sous-traitance logistique se poursuit avec une croissance relativement soutenue. Au chapitre des bonnes raisons qui expliquent cette progression constante, on peut en distinguer trois principales : la première, qui revient systématiquement dans la bouche des donneurs d'ordre, est celle du recentrage de l'entreprise sur son métier principal, qui aboutit à l'externalisation des activités hors « Core Business ». La deuxième, plus économique-financière, vise à transformer des coûts fixes (salaires) en coûts variables (prestations) et à réduire les actifs immobiliers. Le troisième, plus stratégique, consiste à donner plus de flexibilité à l'entreprise dans un contexte économique fluctuant et incertain. On notera que ces raisons subsistent indépendamment de la situation économique. A chaque période, y compris celles où la croissance connaît quelques ratés, l'externalisation peut représenter un bon moyen de rationaliser ses coûts et d'améliorer ses performances. D'autres raisons moins souvent évoquées sont pourtant au centre des projets d'externalisation. Le transfert de personnel dans le cadre de l'article L 122-12 peut en effet être un moyen de résoudre des dossiers jugés sensibles.

Importance des secteurs industriels chez les 3 PL suivant 2 critères : niveau des pénétrations des 3PL et CA réalisé par les 3PL dans les secteurs d'activité



46 % des 3PL ont une organisation sectorielle. Parmi les secteurs ayant un pôle dédié, la chimie/pharmacie est le plus représenté



mondiaux la force tranquille d'une société française, solidement enracinée dans son terroir national. Car si le 3PL français déploie depuis quelques années de gros efforts pour accéder au rang d'acteur mondial, (notamment en Europe de l'Est et en Extrême Orient) force est de constater qu'il ne peut pas encore rivaliser avec ces géants. D'où la nécessité de se distinguer sinon par la taille du moins par le talent. Et Geodis de décliner un savoir-faire spécifique dans des filières comme la santé, le textile, la Reverse Logistics, le sec-

teur High Tech, la distribution ou encore l'équipement de la maison. Une stratégie de généraliste « spécialisé » qui semble lui réussir assez bien, avec une diminution constante de son endettement et une progression régulière de son chiffre d'affaires (+10,7 % au cours du premier trimestre 2006). On notera que des sociétés plus petites, comme CEPL, obéissent à une logique similaire : occuper, sur un marché de niche, une position incontournable. C'est ce qui explique le succès de Thierry Ortmans (PDG de CEPL)

Source Masati Logistics « Enquête maturité Supply Chain 2006 »

dont la spectaculaire croissance repose sur une hyper-spécialisation : la préparation de commandes multi-destinataires pour le compte de clients du luxe, de la cosmétologie, du textile ou des médias. Autre spécialiste, Daher, qui a acquis un tel niveau d'expertise dans les domaines de la défense et de l'aéronautique qu'il en est devenu l'acteur de référence.

Pour MGF Logistique, qui n'est ni un spécialiste, ni une société de taille internationale, la solution a été de s'allier à d'autres acteurs européens à travers LWA (Logistics World Alliance). Cette association, qui est une sorte d'alternative aux opérations de fusion et d'acquisitions, permet aux différents partenaires qui la composent de trouver des synergies et des complémentarités géographiques, tout en préservant leur indépendance. L'avenir nous dira si la constitution de telles alliances peut rivaliser avec la puissance et la dynamique des réseaux intégrés.

L'atout des entreprises patrimoniales

Dans un contexte où le rôle des fonds publics est prédominant (Groupes postaux, Chemins de fer...), les sociétés détenues majoritairement par des entrepreneurs privés peuvent se prévaloir d'un état d'esprit qui les différencie de groupes obéissant à des logiques purement financières. On notera, par exemple, que la longévité des dirigeants et le faible Turn Over des principaux cadres permet d'instaurer, sur le long terme, une culture d'entreprise que l'on ne retrouve pas toujours dans des sociétés plus puissantes certes, mais aussi plus froides et impersonnelles.

Le meilleur exemple est peut-être FM Logistic qui s'appuie sur un sens aigu de la qualité de service et de la relation client et qui a connu, depuis le début des années 90, une croissance organique exceptionnelle. Si bien que ce 3PL a sans doute été le premier acteur du marché français à « indus-



© DHL EXEL

trialiser » ses prestations, déclinant le même savoir-faire haut de gamme sur toutes les plates-formes européennes du groupe. Face à ses grands rivaux, cette société a montré que l'on pouvait tisser un solide réseau européen sans recourir à la croissance externe (le rachat des activités de Premium n'étant qu'un épiphénomène dans la stratégie de FM). D'autres groupes

comme Daher, Norbert Dentresangle ou encore Kuehne + Nagel prouvent que l'implication personnelle du dirigeant permet de personnaliser l'image que l'on se fait de leur société, tout en introduisant l'idée d'une relation plus humaine et plus chaleureuse. On peut également imaginer que ces entrepreneurs visent avant tout la pérennité de l'entreprise, et pour ce faire, privilégient des aspects comme la formation, la qualité des ressources humaines, le développement informatique... des notions souvent antagonistes avec les objectifs de rentabilité à court terme fixés par des organismes financiers ou des fonds de pension.

Cela signifie que si la puissance des capitaux est déterminante pour bâtir des empires, elle n'est ni une garantie de qualité, ni de longévité. La débâcle de TNT Logistics prouve que la construction d'une entreprise de logistique obéit à une alchimie complexe. Dans ce métier le succès n'est pas toujours qu'une question d'argent. Et finalement, c'est tout de même un peu rassurant. ♦

Prestataires, encore un petit effort...

Selon une étude publiée en janvier dernier par Capgemini*, les 3PL doivent « réinventer leur offres » pour proposer un niveau de service plus stratégique et des solutions plus intégrées. Certes depuis une dizaine d'années les prestataires logistiques ont réalisé des progrès considérables pour offrir à leurs clients des prestations à valeur ajoutée.

Néanmoins, il ressort de cette enquête que les donneurs d'ordre attendent désormais autre chose qu'une simple gestion des opérations et voudraient que leurs prestataires les accompagnent dans leurs choix avec un niveau d'intégration plus élevé. De plus, 90 % des entreprises interrogées estiment que la capacité informatique joue un rôle essentiel dans la palette d'expertise du prestataire, mais seulement 38 % se déclarent satisfaites des compétences de leur 3PL dans ce domaine. Un chiffre qui ne nous étonne pas si l'on en juge par la nature des réponses obtenues à partir de notre questionnaire. De toute évidence, la majorité des acteurs maîtrisent encore assez mal la dimension « pilotage ».

« Plus les entreprises progressent dans l'externalisation de leur logistique, plus la complexité de la relation nécessite l'usage de services informatiques pour un spectre de plus en plus large du processus logistique », souligne Capgemini.

Naturellement tous les acteurs ne se situent pas au même niveau et nombre d'entre eux sont déjà engagés dans une démarche très orientée technologie et systèmes d'information. Nous verrons plus loin à quel niveau se situe la ligne de fracture entre ceux qui sont prêts à répondre aux exigences de leurs clients en la matière, et ceux qui en sont encore bien loin.

* L'Etude Capgemini est disponible sur le site www.SupplyChainMagazine.fr (rubrique forum)

retrouvez-nous sur
SupplyChainMagazine.fr

Xavier Urbain

« Notre métier : créer de la valeur »

Six mois après l'acquisition d'ACR, Kuehne + Nagel prend une dimension nouvelle. En effet, ce groupe de taille internationale, très présent dans l'aérien et le maritime, vient de se doter d'une entité qui lui permet de compléter son offre en logistique et de se positionner comme un acteur majeur dans tous les domaines de la Supply Chain.

Entretien avec Xavier Urbain,
CEO de Kuehne + Nagel Europe de l'Ouest.



Supply Chain Magazine - Six mois après le rachat d'ACR par Kuehne + Nagel, comment se passe l'intégration ?

Xavier Urbain - ACR et Kuehne + Nagel avaient des activités très complémentaires. Ce qui représente une situation idéale pour une telle fusion. L'organisation par pays est déjà en place (sauf pour la France où elle sera effective fin juin). Sur un plan juridique et au niveau des systèmes d'information, tout sera réglé fin décembre.

SCM - Les sociétés sont pourtant très différentes. N'est-ce pas une source d'incompréhension réciproque ?

X.U. - Il est vrai que d'un point de vue culturel les deux entreprises sont assez différentes. Mais on s'efforce de prendre le meilleur de l'autre pour s'enrichir mutuellement.

Par exemple, on constitue des équipes mixtes avec pour leader, soit un collaborateur ACR soit un collaborateur K+N en fonction des compétences respectives des uns et des autres. Ceci précisé, dans une entreprise, il ne peut pas y avoir deux cultures. Et comme

nous avons été rachetés, j'explique à mes équipes que c'est nous qui devons nous intégrer dans la culture K+N, et non le contraire.

SCM - Concrètement quel a été l'apport d'ACR au sein du groupe K+N ?

X.U. - K+N bénéficie depuis longtemps d'une forte présence dans le domaine du fret aérien et maritime. En revanche, l'activité logistique était relativement déséquilibrée par rapport au reste de l'activité. Avec l'arrivée d'ACR, l'activité « Contracts Logistics » se trouve considérablement renforcée. Désormais le groupe peut s'appuyer sur 400 sites logistiques représentant 6 millions de mètres carrés d'entrepôts répartis sur 49 pays. Outre de solides positions en Europe et en Amérique du Nord, K+N connaît de forts développements en Asie, en Amérique du Sud, en Europe de l'Est et en Inde. Autant dire que nous sommes véritablement capables d'accompagner nos clients partout dans le monde.

SCM - Quels sont vos meilleurs atouts ?

X.U. - Je dirais premièrement la capacité de pouvoir travailler en réseau. Deuxièmement, le fait d'être une entreprise familiale. K+N est la seule entreprise de cette taille à avoir pu conserver son caractère patrimonial. Cela donne un Board assez restreint mais une réactivité et une force de frappe extraordinaire. Nous sommes vraiment à l'opposé des grosses structures fonctionnelles et impersonnelles. Nous privilégions l'efficacité et réduisons au maximum les dépenses. C'est important pour préserver nos marges et celles de nos clients. Comme je le répète souvent : nous avons un métier de pauvres et nous gérons comme des pauvres !

SCM - Quelle a été la réaction de vos clients face à cette fusion ?

X.U. - Très positive. Des portes s'ouvrent car notre offre géographique

s'est élargie, avec en plus des prestations nouvelles dans le domaine de l'aérien et du maritime. Nos clients apprécient le fait que nous soyons en mesure d'offrir une gamme de prestations complète permettant de mettre en place une Supply Chain mondiale. Les industriels comme les distributeurs ne souhaitent pas avoir à gérer 36 prestataires. Deux ou trois dans le monde leur suffisent. Cela limite le nombre d'intervenants et facilite le pilotage de la Supply Chain. A cette fin, nous avons également nommé des GKAM (Global Key Account Manager) dont le rôle est d'être l'interlocuteur de nos grands donneurs d'ordre.

SCM - Quel regard portez-vous sur l'évolution de cette profession ?

X.U. - Je pense que la concentration va se poursuivre. C'est inéluctable pour les raisons que je viens d'évoquer. D'autre part, l'effet de taille est important pour accroître la capacité d'achat de fret sur le marché mondial. Je crois que la pression sur les prix va être de plus en plus forte et que les sociétés de taille moyenne auront du mal à résister.

Enfin, il me semble qu'aujourd'hui la différence se fait au niveau des Best Practices. Pour rester compétitif, il ne suffit plus de se battre sur les prix. Nos clients les connaissent et ce n'est plus l'élément fondamental. La profession a atteint aujourd'hui une réelle maturité. Et les sociétés qui dominent le marché sont celles qui dès à présent sont en mesure de gérer intelligemment les opérations pour créer de la valeur. C'est à cela que je m'emploie.

Propos recueillis par
Jean-Philippe Guillaume

Rubrique « Pour vos appels d'offre »

Pour vous donner une meilleure vision des marchés qui vous concernent, « Supply Chain Magazine » et « SupplyChainMagazine.fr » vous proposent chaque mois une rubrique intitulée « Pour vos appels d'offre ». Nous vous présentons un état de l'art du marché ainsi qu'un panorama de ses principaux acteurs. Chaque dossier intègre :

- ◆ Une analyse du marché et de ses évolutions
- ◆ Quelques conseils pratiques
- ◆ Des focus sur certaines sociétés (en fonction de l'actualité du moment)
- ◆ Une liste des principaux acteurs
- ◆ Des fiches par société, comprenant ses principales caractéristiques, l'essentiel de son offre ainsi que des éléments d'appréciation sur ses atouts ou ses faiblesses.

Les dossiers sont publiés en ligne et réactualisés en permanence en fonction des évolutions des marchés (entrée de nouveaux acteurs, rachats, nouvelles versions de produit, etc.) Ils vous permettent, lors de vos appels d'offre, d'avoir un site de référence qui recense l'ensemble des informations pour effectuer une présélection.

Déjà en ligne : LES PRINCIPAUX WMS DU MARCHÉ

Les prochains dossiers seront :

- ◆ Les principaux outils d'optimisation des stocks
- ◆ Les principaux TMS
- ◆ Les principaux progiciels de prévision
- ◆ Les principaux cabinets conseil en logistique
- ◆ Les principales zones logistiques
- ◆ Les principaux acteurs de l'immobilier logistique

8 bonnes raisons d'externaliser

Les entreprises qui externalisent tout ou partie de leur logistique ont en général de bonnes raisons de le faire. Palmarès des 8 premières motivations.

1 Se recentrer sur le métier d'origine

Les entreprises veulent se décharger de certaines activités qui ne sont pas au cœur de leur Business. En confiant leur logistique à un 3PL, elles peuvent se libérer de certaines contraintes et se recentrer sur la production et le négoce.

2 Variabiliser des coûts

Le prestataire facture son activité à l'unité d'œuvre. L'entreprise qui externalise peut ainsi transformer des charges fixes (salaires, matériel, immobilier...) en coûts variables. Ce qui est intéressant, en particulier dans des activités à forte saisonnalité, où les charges subsistent même quand l'activité est au plus bas.

3 Réduire les immobilisations

Les entreprises peuvent se libérer des immobilisations liées à l'existence d'entrepôts. Le recours au prestataire permet de libérer des investissements immobiliers au profit d'autres investissements plus en phase avec l'activité première de l'entreprise (recherche, développement, machines de production, etc.)

4 Profiter de l'expérience du prestataire

Il n'est pas rare que le prestataire logistique puisse faire bénéficier son client (industriel ou distributeur) de l'expérience acquise auprès d'autres clients du même secteur. Cette connaissance lui permet en général de maîtriser les Best Practices.

5 Mutualiser des moyens

Partager une plate-forme logistique avec d'autres sociétés (dans le cas des plates-formes multi-clients) permet de réaliser des économies d'échelle au niveau des moyens

informatiques et des infrastructures. Certains prestataires encouragent leurs clients industriels à s'engager dans la voie du pooling (mutualisation des moyens de transport pour optimiser les chargements).

6 Acquérir plus de flexibilité

Les implantations d'un prestataire (en particulier un acteur international) facilitent le déploiement et constituent souvent un atout pour adapter rapidement une organisation aux fluctuations du marché ou aux événements imprévus.

7 Améliorer ses performances

Confier sa logistique à un prestataire dont c'est le métier revient souvent à améliorer ses performances en termes de service et de réactivité. Néanmoins, certaines entreprises conservent les deux modes de fonctionnement (interne et externe) pour maintenir une émulation de part et d'autre.

8 Gagner en vitesse

Les 3PL sont souvent aguerris aux contraintes administratives, juridiques et techniques. Là encore, le recours à ces spécialistes de la logistique permet souvent de gagner du temps en matière d'implantation ou de déploiement.

Naturellement ces bonnes raisons sont soumises à un impératif : choisir le bon prestataire. Pour vous y aider, voici une liste des acteurs les plus actifs sur le marché français. Le chiffre d'affaires monde vous permettra par ailleurs d'estimer leur présence à l'international. Pour en savoir plus sur l'ensemble de ces acteurs, retrouvez leur fiche détaillée sur www.SupplyChainMagazine.fr

Liste des 32 premiers prestataires logistiques (3PL)

Marché français
(Chiffres
d'affaires 2005
publiés
en millions
d'euros).

Avertissement

Les chiffres publiés résultent d'une enquête réalisée auprès des prestataires sur un mode déclaratif. Pour avoir accès à toutes les informations (effectifs, systèmes d'information, implantations, détail des prestations, secteurs d'activités, références, faits marquants, perspectives...)

retrouvez-nous sur
SupplyChainMagazine.fr

rubrique
« Pour vos appels
d'offre ».

SOCIETES	CA France	CA Monde
1. Kuehne + Nagel (avec ACR)	430	2 200
2. Geodis	430 (estimation)	1 474
3. Stef-TFE	392,4	392,4
4. DHL	374	7 800
5. Norbert Dentressangle	357	502
6. FM Logistic	236	402
7. Wincanton	150	2 500
8. Soflog-Telis	142	142
9. Transalliance	107	NC
10. MGF Logistique	98	NC
11. ID Logistics	90	125
12. Arvato Services	76,3	NC
13. CEPL	75,69	84,57
14. Sernam	75	75
15. Christian Salvesen	67	1 208
16. Staci	57,3	57,3
17. Heppner	52,4	52,4
18. Caillot	40	40
19. Nexia Froid	29	29
20. SED Logistique	26,8	26,8
21. Groupe Legendre	23,2	23,2
22. GT Logistics	20	20
23. NYK	12	3 500
24. Eurodislog	10	10
25. Sobotram	9,4	-
26. Sotradel	6	-

Hors classement :

Les entreprises ci-dessous n'ont pas été en mesure de nous communiquer leur chiffre d'affaires réalisé en logistique en France. Elles n'en constituent pas moins des acteurs importants.

UPS Supply chain solutions	-	6 000 (dollars)
Schenker	-	1 100
Groupe Cat	-	1 180
Gefco	-	435
Daher	268 (estimation)	285
SDV Logistique/Saga CTL	-	235 (chiffre 2004)

Pays-Bas

Belgique

France

Ile de France

Nord Pas de Calais

Seine-Maritime

PACA

**Les Plates-Formes logistiques
au coeur de vos marchés**

100 000 m²



Rotterdam

30 000 m²



Willebroek

32 000 m²



Longueil Ste Marie - 60

48 000 m²



Bonneuil en France - 95

32 000 m²



St Ouen l'Aumône - 95

22 700 m²



Miramas - 13

15 500 m²



Tigery - 91

57 000 m²



Châtres - 77

11 000 m²



24 000 m²



Dourges - 62

32 800 m²



Houplines - 59

49 000 m²



Le Havre - 76

32 000 m²



St Vigor d'Ymonville - 76

St Quentin Fallavier - 38