

---

Résumé

*Le concept de « supply chain mangement » relève d'une adaptation à la demande et à l'organisation logistique de plus en plus globalisée des grands chargeurs mondiaux. Toutefois, le terme de « logisticien » décrit une réalité très hétérogène d'opérateurs qui restent le plus souvent spécialisés (sur un mode de transport, une catégorie de marchandise ou une région). Les grands opérateurs – entreprises de messageries, transitaires / commissionnaires, etc. – qui dominent encore le marché de la logistique sont rejoints par les armateurs et les opérateurs portuaires de part leur position stratégique qu'ils occupent dans la chaîne logistique.*

---

Quelle réalité recouvre le terme logistique dans le transport maritime ? Il est difficile d'appréhender cette activité. Les prestations logistiques sont proposées par la plupart des entreprises du secteur des transports mais le contenu ou les modalités de l'offre sont très variés. Cette Synthèse vise à préciser les enjeux de la logistique, le contenu et l'évolution de cette activité et les stratégies suivies par les opérateurs internationaux « overseas », largement présents sur le segment maritime.

**Vers des logisticiens globaux**

Les évolutions des besoins logistiques relèvent d'un certain nombre de phénomènes bien connus mais dont l'accumulation donne force aujourd'hui à une mutation des entreprises de transport. Au premier rang de ces évolutions, il y a bien sûr la globalisation de la production et la mondialisation de la commercialisation des produits par des entreprises multinationales qui génèrent des flux constants d'échanges intercontinentaux entre les différents sites de production et les bassins de consommation. La globalisation alimente un vaste marché de prestations logistiques qui accompagnent les entreprises de production dans leurs stratégies visant à accroître leur retour sur investissement, à se recentrer sur leur activité de base et par conséquent à externaliser les prestations de transport et distribution, à « convertir des coûts fixes en frais variables » ou encore d'évoluer vers une « stratégie de coûts partagés ».

La demande générée par certains chargeurs, à juste titre appelés « grands comptes » ou « comptes clés » en raison du chiffre d'affaires qu'ils procurent, incite les opérateurs de transport à créer des solutions de transport au niveau mondial. Ces chargeurs font reposer leur organisation logistique sur quelques plates-formes de distribution régionales destinées à desservir un ensemble de pays de la zone.

### La globalisation de la demande de transport

Unilever	400 entreprises dans 90 pays 150 pays marché
Sony	75 entreprises dans 49 pays 160 000 conteneurs 40'/an.
Dupont	200 usines dans 70 pays 130 000 evp / an
Michelin	50 sites de production en Europe 130 000 evp / an
Guinness	Matières 1ères / production dans 51 pays 150 pays marché 51 000 evp / an
Caterpillar	90 usines dans 21 pays 211 points de ventes, 26 centres de distribution 30 000 evp / an

Source : Containerisation International - CI

L'organisation de transport plus « compacte » mise en place par les entreprises industrielles accentue donc la tendance à la globalisation des entreprises de transport logistique. L'externalisation de prestations de transport logistique par les industriels s'accompagne parallèlement d'une réduction du nombre de fournisseurs de services de transport. Cette « focalisation » permet d'exercer directement une action sur les coûts de transport logistique mais aussi, indirectement, d'obtenir plus de flexibilité du prestataire sur les marchés desservis dans le cadre d'une politique de création de valeur.

La réduction du nombre de prestataires est associée à une centralisation renforcée de la négociation du prix du transport maritime. Cette centralisation est soit totale, avec un bureau central chargé de négocier les prix des prestations pour l'ensemble des filiales, soit segmentée par région ou par grandes branches d'activités. Elle peut aussi être partielle en laissant aux filiales régionales une marge de manœuvre pour négocier des marchés locaux ou très spécialisés ou bien encore pour permettre à ces filiales de rechercher des prestataires encore plus compétitifs par rapport à l'offre de référence définie de façon centralisée. Les rapports entre l'offre et la demande de transport s'en trouvent bouleversés. Face à une demande globale, une offre globale de services se structure.

### L'évolution des prestations logistiques

Le contenu fonctionnel des prestations de transport et de logistique s'enrichit. De la simple prestation de transport et de distribution dans les années 70, les chargeurs demandent aujourd'hui un pilotage des flux globaux de l'entreprise qui s'étend le plus largement du « pre-manufacturing » à l'amont à la différenciation retardée à l'aval. La chaîne d'approvisionnement, plus communément désignée par l'expression anglaise « supply chain » (SC) inclut à la fois les flux physiques, d'information, financiers, documentaires du transport, de la production et de la distribution.

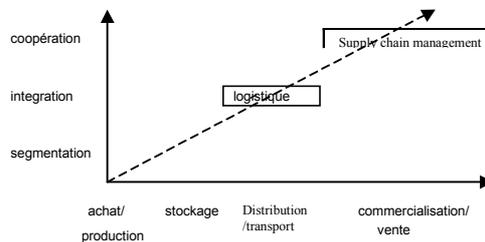
### Le concept de logistique entre 1970 et 1990

70	Prestations traditionnelles de transport et distribution	Recherche d'une maîtrise des coûts dans un environnement régulé
80	Logistique	Sélection des opérateurs et politique d'achat des prestations dans un environnement international libéralisé
90	« Supply chain management »	Prise en compte de l'ensemble des coûts et du processus de production, transport et distribution avec ingénierie des flux et consolidation des process

Source : ISEMAR

D'une **segmentation** des fonctions d'entreprises (achats/production + stockage + transport/distribution + commercialisation/vente), la logistique a opéré une **intégration** des trois premières fonctions. En réponse aux évolutions du marché (dans une économie où la demande est saturée, l'aval – le client - commande l'amont – la production -), la « supply chain management » vise au pilotage global d'un ensemble homogène qui, au delà des fonctions logistiques, s'étend à la commercialisation et la vente et qui repose sur un ensemble de **coopérations** entre les différents maillons.

### De la logistique à la SCM



La « supply chain management » (SCM) recouvre en fait des réalités moins abouties que la représentation que ce concept décrit. Le logisticien global se trouve le plus souvent être un spécialiste d'une région, d'un secteur, etc , ou un intégrateur de prestations réalisées par des entreprises tierces. La SCM décrit davantage ce vers quoi tend l'offre d'opérateurs de transport : donner une visibilité totale de la chaîne de transport et logistique aux clients.

Les opérateurs logisticiens constituent en fait un ensemble très hétérogène d'entreprises. On peut toutefois distinguer trois grandes familles d'entreprises de logistique : les opérateurs, les organisateurs, les conseils. L'opérateur utilise ses propres moyens de transport pour offrir la prestation logistique sur la totalité ou une partie seulement de chaîne logistique, faisant appel à d'autres professionnels pour les fonctions connexes qui n'appartiennent pas au cœur de son activité. L'organisateur assemble les prestations assurées par des opérateurs en sous-traitance. Tandis que le conseil assure uniquement une maîtrise d'œuvre et délègue la maîtrise d'ouvrage soit à son client, soit à un opérateur tiers.

### Les grandes familles de logisticiens

Transport	Organisation de transport	Ingénierie Conseils
Route Mer Air	3PL third-party logistics company	4PL fourth-party logistics company
Express/messagerie Armateurs Cies aériennes	Transitaires et commissionnaires	Pilotage de flux et sous-traitance à des transitaires et transporteurs

Si l'opérateur reste exploitant, voire propriétaire, de moyens de transport avec une spécialisation affirmée sur un mode de transport, le 4PL en revanche offre une prestation d'ingénierie de transport, c'est-à-dire de conseils et ne possède aucun actif lourd. L'entreprise EGL (Eagle Logistics) pilote ainsi, en tant que « 4PL » pour l'entreprise de cosmétique Avon, l'ensemble de l'achat des matières premières, leur financement auprès des fournisseurs, la négociation des contrats auprès des entreprises de logistiques et la livraison en juste à temps. EGL n'intervient pas comme transporteur, ni comme commissionnaire de transport auprès desquels, il sous-traite les marchés.

Le « 4PL » tend à renforcer son avantage concurrentiel dans le domaine des nouvelles technologies et le développement de progiciels SCM destinés à l'optimisation et au pilotage des flux de production transport distribut des entreprises. Cette politique d'acquisition d'outils informatiques est suivie par la plupart des grands logisticiens de niveau 3PL. Le spécialiste du transport frigorifique STEF-FE dispose par exemple d'un logiciel « Tradimar » adapté à la filière des produits de la mer dont il est devenu un spécialiste. Au sein des services offerts en matière d'information, le tracing (la traçabilité, la reconstitution des flux depuis l'origine du produit) et le tracking (suivi en temps réel) deviennent des prestations exigées par les chargeurs.

### L'origine « métier » des logisticiens

La prestation de logistique ne résulte encore le plus souvent que d'une politique de diversification pour des entreprises principalement positionnées sur leur métier de base ou d'origine. La lecture du tableau ci-après offre un panorama de cette diversité : entreprise de messagerie, armateurs, transitaires, opérateurs ferroviaires, entreprises de logistique, etc.

### Les chargeurs

Si la tendance est à l'externalisation des prestations de transport et logistique, certains chargeurs, prenant appui sur le fond de commerce constitué par l'activité de production de leur maison mère, se sont positionnés comme prestataires de transport et

ont ouvert leur entreprise à des clients extérieurs. Dans l'automobile, la CAT filiale de Renault jusque très récemment [avant d'être transférée au consortium Albateam], et GEFCO filiale de Peugeot, en constituent des exemples nationaux. L'entreprise américaine Caterpillar a également diversifié son activité vers la logistique en créant CAT Logistics, optimisant ainsi l'outil de transport distribution créé pour sa propre activité de production. Plus récemment, le groupe de distribution Casino a structuré sa logistique de distribution en créant une filiale Easydis chargée de l'ensemble de sa logistique au niveau européen, et à même de prendre en charge la logistique de ses fournisseurs de produits. Néanmoins la stratégie de chargeurs logisticiens ouverts à des activités avec des tiers ne représentent pas la tendance de l'ensemble du secteur de la logistique.

#### Activités logistiques d'entreprises françaises 1990/2000

L – CA logistique en millions d'euros

G – CA global de l'entreprise en millions d'euros

	L	G		L	G
Géodis logistics	453	3147	Dubois	91	488
Hays logistics	411	411	Stockalliance	91	91
Stef-tfe	241	1070	Heppner	73	293
Giraud	205	677	Christian Salve- sen	69	190
FM logistic	204	259	TNT Logistique F	69	69
Norbert dentressan- gle	198	732	Sernam	67	595
Daher	178	268	UPS Logistics F	66	66
Gefco	173	1761	Exel France	66	107
Fret sncf	152	1921	Groupe Bils Deroo	64	127
Danzas	142	741	Publi Trans	49	49
Cat	127	1102	Panalpina	46	306
Sdv	114	1133	Saga	37	254
Mory	99	549	Kühne et Nagel F	36	138

Source : Logistiques magazine; Transport Actualités

#### Les couples chargeurs logisticiens

A l'externalisation pure et simple, certains chargeurs privilégient le partenariat durable avec un logisticien via la création d'une entreprise commune, sous forme de « joint-venture ». L'entreprise Ford s'est associé avec le logisticien américain Inc. Corp. pour constituer l'entreprise de logistique Vector SCM. De même, l'entreprise agroalimentaire Bass Brewers a créé l'entreprise de logistique Tradeteam avec le logisticien Exel. Le chargeur tend à transférer à la « joint-venture » quelques activités traditionnellement internalisées – gestion des commandes clients, des stocks – tandis que le logisticien apporte son expertise dans ces domaines.

#### Les transitaires et commissionnaires de transport

Les transitaires et commissionnaires de transport positionnés sur les marchés internationaux représentent le segment principal des logisticiens. Ces transitaires sont indépendants avec ou sans propriété et exploitation directe des moyens de transport, ou bien ils constituent une branche ou une filiale de groupe de transport routier, maritime ou aérien. Ces entreprises ont en commun d'élargir progressivement leur palette de services (voir tableau ci-après), pour offrir des services à valeur ajoutée les plus variées au delà des fonctions d'organisation de transport, de transit en douane et autres fonctions administratives.

La dimension d'opérateurs globaux résultent de rachats, prises de participation, co-investissements et autres formes de partenariats qui s'intensifient au cours des dernières années. Les transitaires opèrent dans le monde le plus souvent sous différentes dénominations commerciales. Le groupe Mory créée ainsi une joint-venture avec Circle International (EGL). Le groupe allemand Schenker (Sinnes/Veba) s'associe au japonais Seino Transportation Co. La concentration des opérateurs sur le plan mondial s'applique dans le secteur de la logistique comme dans les autres industries.

#### Transport, stockage...et services à valeur ajoutée

Transport
Stockage-magasinage
Gestion de stocks - Inventaire
Préparation de commandes
Co-manufacturing
Co-packing – conditionnement
Installation sur site - mise en rayons
Service après-vente

Prestations administratives Optimisation fiscale et douanière Gestion des commandes Centre d'appel Facturation
--

Cette globalisation n'est pas totale puisque les groupes ainsi constitués conservent des spécialisations par produit, sous-région ou selon un couple région/produit. Sur le plan « produits », le groupe Panalpina se positionne sur les secteurs des véhicules, du commerce et de la grande distribution, de l'énergie et des biens électroniques. L'entreprise de messagerie Giraud dispose d'une filiale « Pharmalog » spécialisée sur la logistique des produits pharmaceutiques. L'objectif de cette stratégie est à la fois d'approfondir la connaissance d'un marché, d'offrir des services spécialisés en adéquation avec les besoins du produit et d'optimiser l'utilisation d'outils – des entrepôts par exemple – ou des services – emballage, étiquetage – de plus en plus spécialisés. Le logisticien Exel s'est doté d'une filiale Cory Environmental spécialisée dans la gestion des déchets, anticipant l'éclosion d'un vaste marché. Cette filière nécessite une approche spécifique de la logistique.

Le volume de conteneurs manutentionnés par quelques transitaires les positionne d'emblée comme des acteurs incontournables du marché qui entrent en concurrence avec les armateurs. Les activités de consolidation rendue aux petites et moyennes entreprises sont adossés aux flux générés par les grands industriels sous-traitant leur logistique. Les transitaires s'appuient sur l'organisation mise en place pour les volumes importants et réguliers de conteneurs procurés par quelques grandes entreprises clientes. A ces chargeurs de type PME dont les envois sont diffus, irréguliers ou modestes en volume par rapport aux « grands comptes » opérant en « full container load », les transitaires s'emploient à standardiser une offre de services. C'est sur ce segment d'activité que s'exerce le mieux le rôle d'intermédiaire du transitaire qui fait bénéficier les petits chargeurs de prix de transport qu'ils ne pourraient pas négocier en direct auprès des armateurs. Les transitaires offrent ainsi un service à des petites et moyennes entreprises qui, via les nouvelles technologies de l'information, ont accès à des marchés mondiaux, mais ne disposent pas de l'infrastructure logistique pour y être présentes. Les transitaires assurent ce service grâce à des outils partagés entre plusieurs clients (plate-forme régional, services de messagerie).

Il n'existe toutefois pas un mouvement net de substitution des armateurs par les transitaires. Les plus gros chargeurs, en capacité de négocier directement avec les armateurs, tendent encore à préserver une relation directe avec les compagnies maritimes, économisant la marge du transitaire intermédiaire. Ce dernier intervient en revanche dans les fonctions de support à la prestation - documentation, organisation et logistique. En fait, une co-organisation de la prestation par le chargeur armateur transitaire s'opère où chaque intervenant trouve sa place dans la chaîne de transport.

#### Le poids des transitaires – 2000/2001

Transitaire	Trafic evp	Filiale nvocc
Kühne et Nagel	800 000	Blue Anchor
Panalpina	500 000	Pantainer
Géodis Overseas	250 000	Cargo Container Line
Eagle Global Logistics	240 000	EGL Ocean Line

*EGL a racheté Mory-Circle  
source : CI et divers*

#### Les armateurs logisticiens

L'offre de prestations logistiques complémentaires du transport maritime trouve une triple justification : la nécessité d'améliorer le service vendu en fonction des besoins exprimés par les chargeurs et par rapport à la concurrence des transitaires qui démarchent les grands chargeurs ; la réalisation d'une marge financière sur les services vendus en lieu et place de prestataires tiers ; la possibilité de réaliser des gains opérationnels grâce à un meilleur suivi des conteneurs, « emballage » dont il faut optimiser la rotation et le remplissage.

#### Les principaux armateurs globaux logisticiens

Maersk-SeaLand	Maersk Logistics
P&O Nedlloyd	P&O Nedlloyd Value Added Services
NOL/APL	APL logistics
k-Line	K-Line Logistics

Le découplage fonctionnel entre les activités armatoriales et de logistique est le modèle d'organisation le plus suivi par les compagnies maritimes. Au sein du groupe SDV, les fonctions armatoriales sont assurées par Delmas tandis que les filiales, SCAC et Transcap, assurent les fonctions de transit et logistique. De même au sein du groupe AP Möller Group, Maersk constitue le transporteur maritime et les filiales regroupées sous l'appellation « Maersk Logistics » offrent les prestations logistiques. Dans la plupart des cas, les activités logistiques ne sont pas dédiées aux clients de l'armement mais également ouvertes à une clientèle tierce.

Les compagnies maritimes de lignes régulières sont présentes de façon inégale sur les services de logistique. Les armements NOL-APL et Maersk peuvent à ce jour être considérés comme de véritables logisticiens. Mais tous les armateurs ne se sont pas engagés de façon significatives dans la logistique. C'est le cas de l'armement CMA-CGM qui annonce aujourd'hui sa volonté de se positionner sur le marché au cours des prochains mois. En revanche Evergreen affiche toujours clairement une stratégie d'opérateur maritime pur focalisant les ressources de l'entreprise sur une offre maritime la plus compétitive possible.

### *Les entreprises de manutention.*

la déségmentation des compétences des entreprises est la conséquence immédiate de l'approche globale adoptée en logistique, gommant les frontières entre les différents métiers de la chaîne de transport. Les entreprises dont l'activité de base traditionnelle est la manutention portuaire tendent aujourd'hui, en réaction à l'extension des services offerts par les logisticiens, à étendre leurs services en offrant des prestations à valeur ajoutée.

L'entreprise Kaoten Natie apparaît sur le marché aussi bien comme un logisticien, à travers sa gestion de nombreux entrepôts, que comme un manutentionnaire. Le manutentionnaire Contship/Eurogate a annoncé ses intentions de se positionner sur les services logistiques en complément de ses activités de base. Le manutentionnaire allemand BLG a réorganisé l'ensemble de ses entreprises pour se présenter comme prestataire logistique spécialisé par métier (automobile, bois, conteneurs et marchandises diverses). BLG offre soit des prestations ouvertes à tous ou dédiées à un client à travers la création d'une structure commune spécifique. BLG s'est ainsi associé à Krupp Hoesch International pour gérer la logistique industrialo-portuaire de l'ensemble industriel.

Ce positionnement logistique est d'ailleurs « la carte » que joue l'ensemble portuaire Brême-Bremerhaven à travers sa politique de commercialisation. Cette stratégie se retrouve dans d'autres groupes ou places portuaires. Le groupe portuaire anglais « Associated British Ports » a constitué au début de l'année 2001 une division logistique « ABP logistics division » pour offrir, en complément de ses prestations portuaires de base, un ensemble de compétences en logistique. ABP souhaite, à travers cette structure fonctionnant comme un « guichet unique » (one-stop shop), se positionner comme un « assembleur », constituant, à la demande et sur-mesure, la chaîne logistique. Le port de Singapour, PSA Corp. Ltd. se positionne aujourd'hui en prestataire mondial et global. Sa division « warehousing and logistics division » intervient sur les fonctions logistiques.

### **« Market places »**

La notion de « port, place de marché » (market place), revitalisée par les nouvelles technologies de l'information, pour décrire des ports intégrés associant à la fois un savoir-faire traditionnel portuaire (manutention, transit et stockage) mais en plus, une expertise sur les fonctions de négoce et de commercialisation (centre de négoce, services financiers et commerciaux, de gestion des risques) qui avaient migré des places portuaires vers des centres financiers continentaux principalement, replace les ports au centre des dispositifs logistiques des entreprises multinationales et incite les ports à prendre le virage de l'orientation logistique. La « place de marché » peut être décrite comme une solution technologique pour définir une offre de transport et logistique. Les compétences réunies sur une place portuaire place les ports comme des lieux idéaux pour constituer cette offre. Quelques places portuaires ou groupes de manutention internationaux très intégrés comme Singapour, Honk Kong, Hutchison s'orientent vers ce type d'offre de services qui préfigurent probablement une nouvelle forme d'organisation portuaire.

*Nicolas Terrassier*