

LES INTEGRATORS ET LE FRET EXPRESS EN EUROPE

*Enquête de Bernard CHAUVEAU
et Hubert de PESQUIDOUX*

Opération Jeunes Europe

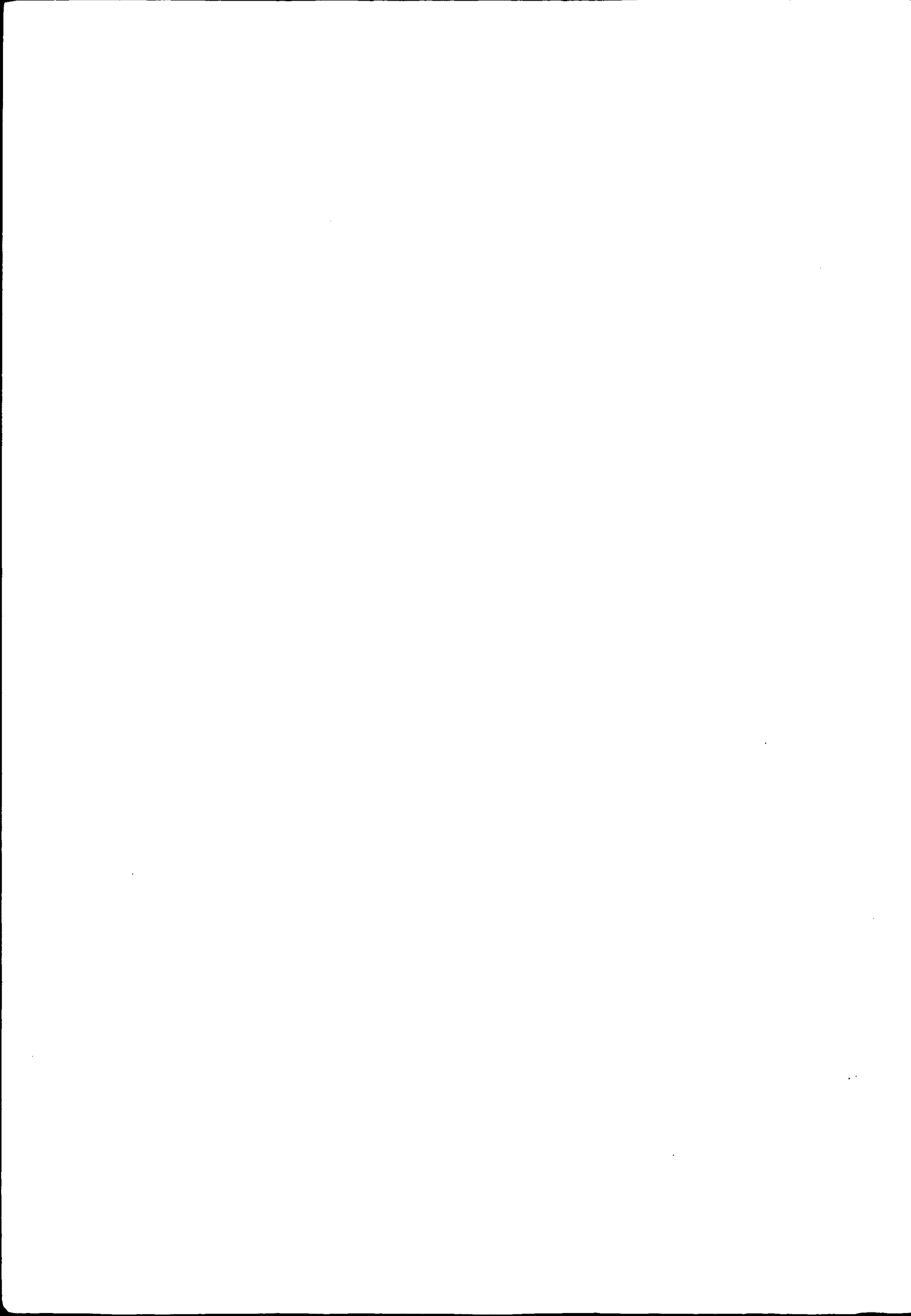
*Sous la direction de Patrice SALINI
et Pierre SELOSSE*

MINISTERE DES TRANSPORTS ET DE LA MER

OBSERVATOIRE ECONOMIQUE ET STATISTIQUE DES TRANSPORTS
55, rue Brillat Savarin 75 013 PARIS
Tél. 45 89 89 27

Télécopie 45 88 48 01

Novembre 1988



Les intégrators et le fret express en Europe.

Comme nous l'avons mis en évidence au cours de travaux précédents, en particulier sur la stratégie des grands groupes de transport, et plus généralement à l'occasion du groupe de travail "Prospectives 2005", l'enjeu de la prochaine décennie est celui des réseaux.

L'intensification des échanges mondiaux et l'Unification Européenne constituent deux opportunités évidentes pour les grandes firmes de transport.

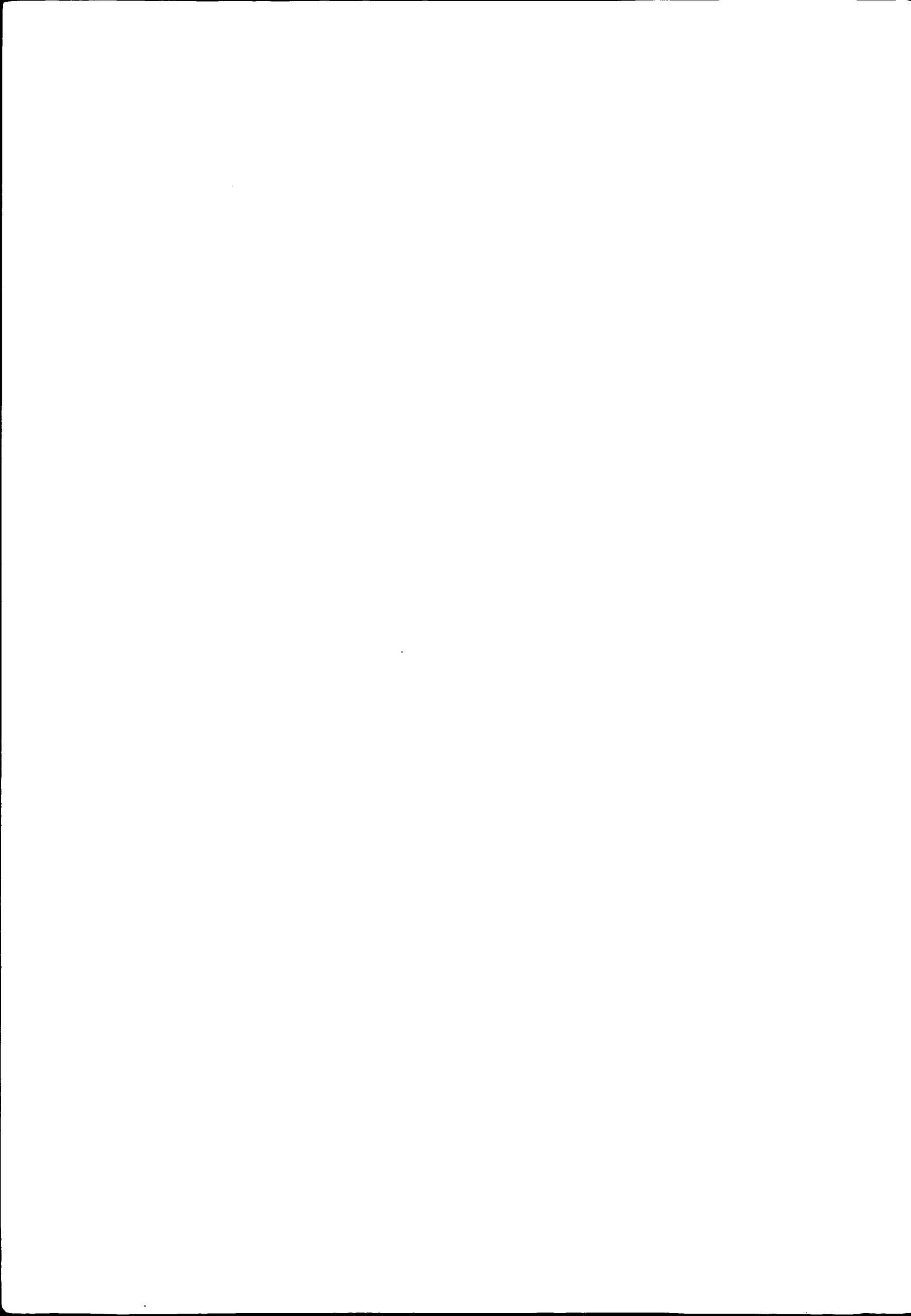
Cinq ou six géants du fret express, ou intégrators, Américains ou Australiens ont perçu ces enjeux et consacrent actuellement des moyens considérables à leur développement, en particulier sur le marché européen.

Dans le cadre de l'opération "Jeunes Europe", l'OEST a demandé à deux étudiants, Bernard CHAUVEAU et Hubert de PESQUIDOUX, d'identifier ces groupes et de mettre en évidence leurs stratégies.

Ils se sont donc lancés sur la piste des intégrators et les ont rencontrés dans leurs bases européennes, essentiellement en Grande Bretagne.

Le rapport de mission ci-joint, dont le style très direct apparaît déjà comme une image des modes de fonctionnement de ces firmes, constitue une première contribution à la connaissance des futurs concurrents des entreprises européennes de transport.

Pierre SELOSSE

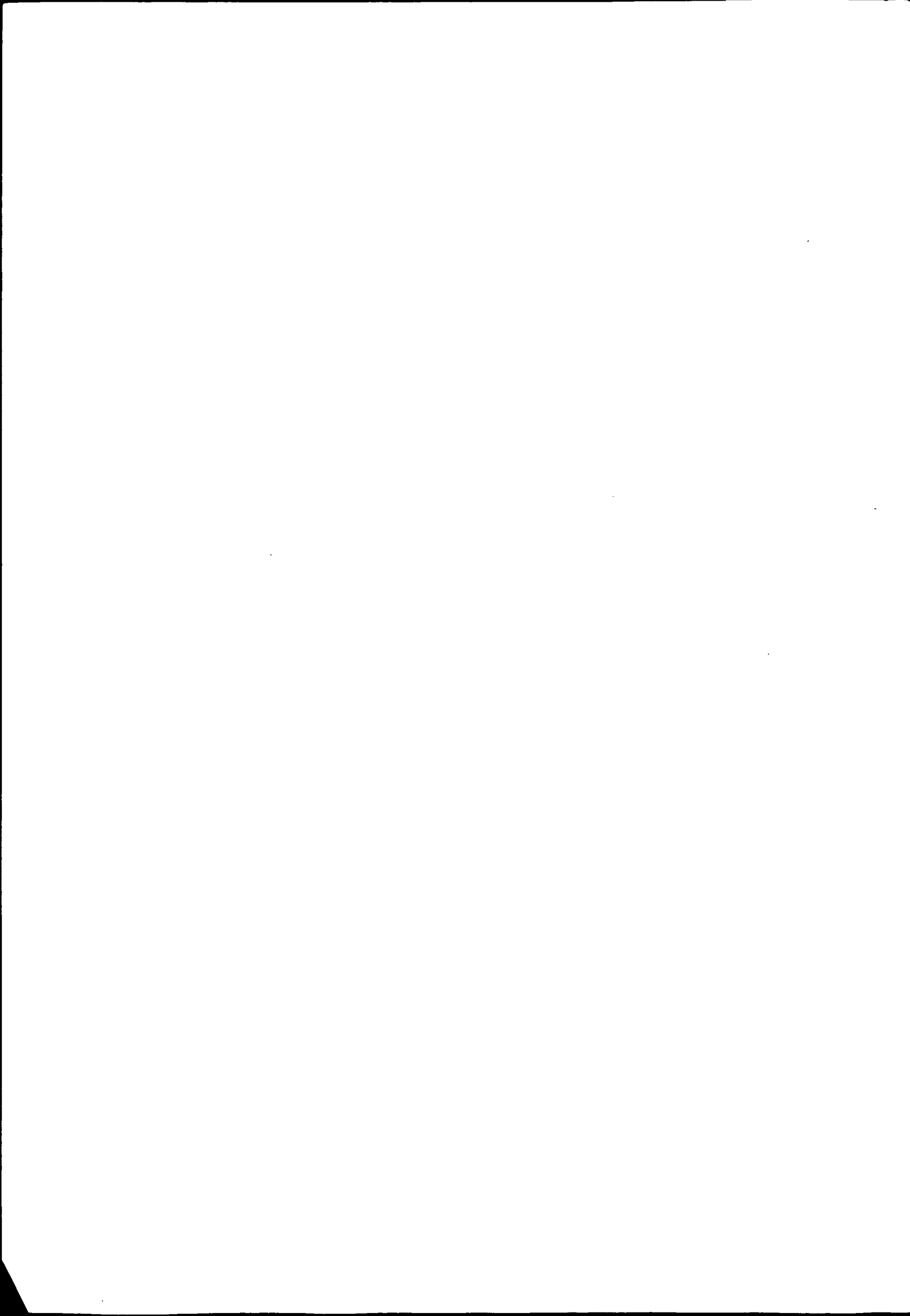


Etude réalisée de Février 1988 à Mai 1988

LES INTEGRATORS

ET

LE FRET EXPRESS EN EUROPE



Nous remercions pour leur aimable collaboration :

Monsieur HORSLEY : AIRBORNE

Monsieur LAUFFER : CALBERSON

Monsieur LABORDE : CHRONOPOST

Monsieur GERMON : D G A C

Messieurs de la VINGNE et SMETS : DHL

Madame BREND : GRANARD ROWLAND (Conseil publicité DHL)

Messieurs SNOEKS et MILLER : ELAN

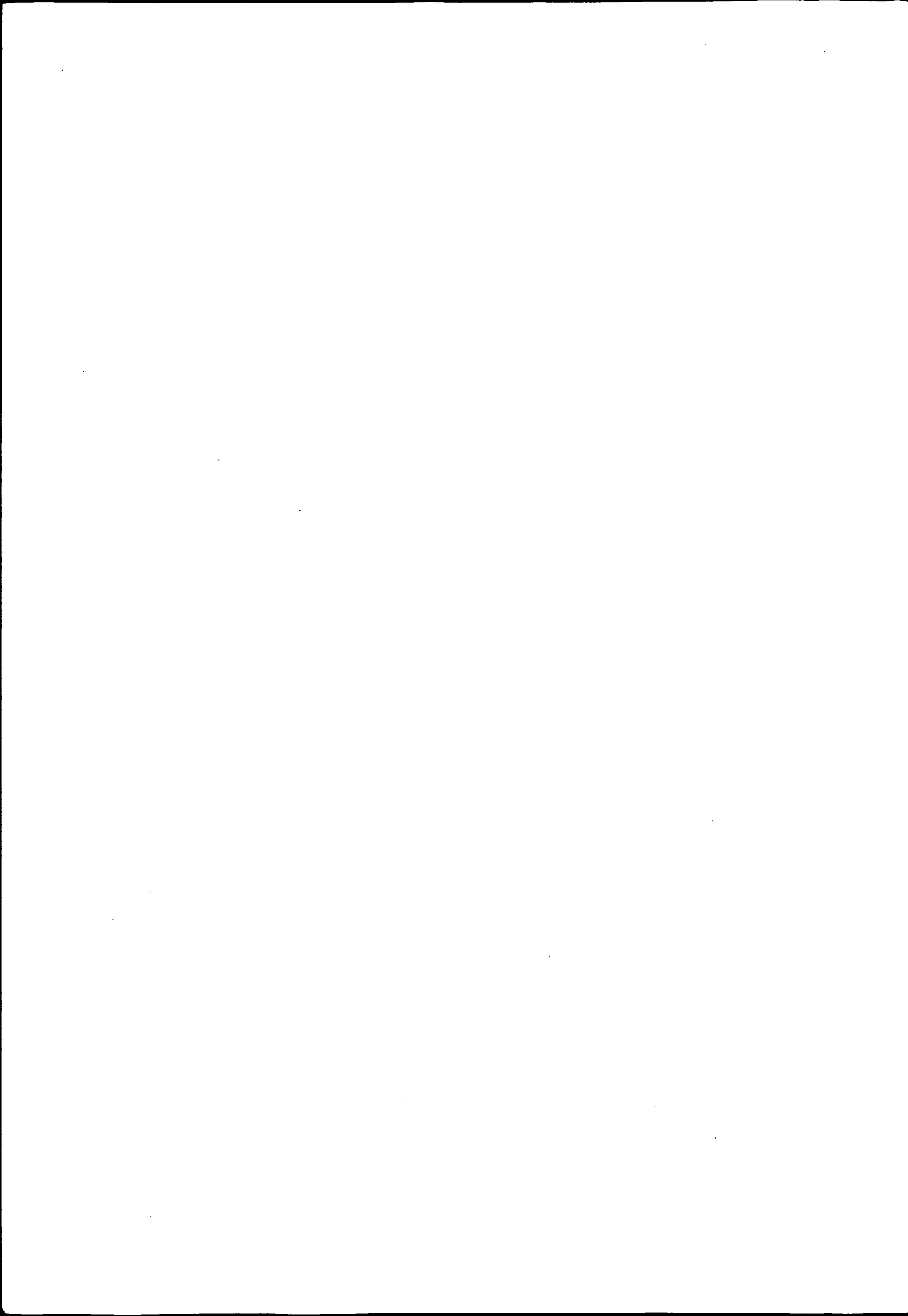
Messieurs NADJI, JONKER, NICHOLLS, KELLING : EMERY

Messieurs WALSH et DAVIS : FEDERAL EXPRESS

Monsieur BLANCHARD : JET SERVICE

Madame FLETCHER et Monsieur VANDEN BROECK : TNT

Messieurs NEWLAND et CASSELS : XP



INTRODUCTION

Si la mise en oeuvre du grand marché unique en 1992 touche l'ensemble des secteurs de l'économie, celui des transports sera particulièrement concerné.

Cette étude menée de Février à Mai 1988 s'intéresse au Fret Express. Elle a pour objet d'analyser les forces en présence sur le marché Européen et les changements induits en 1992.

Le marché mondial du Fret Express (terme générique regroupant à la fois les services offerts en matière de courrier et de colis express) peut être aujourd'hui estimé à 100 Milliards de FRF en croissance de 10 % chaque année.

3 zones d'échange :

le continent américain	: 50 %
Europe et Asie	: 40 %
Reste du monde	: 10 %

En France, le marché du Fret Express reste relativement faible pour le moment (environ 12 % du marché européen) mais le taux de croissance est élevé : 20 % par an.

L'analyse des enjeux économiques et des stratégies mises en oeuvre nous a conduit à rencontrer un grand nombre d'acteurs aussi bien à Londres, Bruxelles, Paris qu'à Maastricht.

Le but de cette étude est double :

comprendre la stratégie des intégrateurs américains et australien
voir quelle peut être la réponse européenne face à cette menace.

PLAN

I - STRATEGIE DES INTEGRATORS EN EUROPE

1) LES INTEGRATORS

- A) Pourquoi le Fret Express est-il né aux USA ?
- B) Un marché en croissance et rentable
- C) Un marché difficile
- D) Les facteurs clés de succès
- E) Les objectifs : volonté de domination mondiale

2) LA FORCE DES INTEGRATORS

- A) Des moyens techniques impressionnants
- B) Le management des hommes
- C) La puissance financière

3) LA STRATEGIE DE CONQUETE

- A) Les différentes stratégies
- B) La politique de prix
- C) La politique produit
- D) La communication

II - LA REPONSE EUROPEENNE

1) 1992 : LE CHOIX D'UNE ORGANISATION

- A) Paysage du marché du Fret Express en Europe d'ici 1992
- B) Le système association - coopération
- C) Le choix Fusion - rachat

2) REPONDRE AUX NOUVELLES EXIGENCES DU MARCHÉ

- A) Les nouveaux types de consommateurs
- B) Les nouveaux concepts industriels
- C) La motivation des hommes
- D) Une stratégie de communication

... / ...

I - STRATEGIE DES INTEGRATORS EN EUROPE

1) Pourquoi le Fret Express est-il né aux U.S.A. ?

On attribue le succès fulgurant des sociétés de Fret Express américaines à 6 causes principales :

- Eparpillement géographique d'une population fortement consommatrice de petits appareils électriques et électroniques.
- Insuffisance des compagnies aériennes de transport dans le domaine du Fret Express.
- Grande maîtrise de la logistique et des flux d'information (héritage de la II^e GM).
- Primauté de l'avion sur les autres moyens de transport.
- Déréglementation du Fret.
- Mentalité "angle saxonne" (cf Fast food ...).

2) Un marché rentable en croissance

Aux USA en 1986 le transport des petits colis a porté sur environ 290 millions d'envois soit une augmentation de 31 % par rapport à 1985 et a engendré 4 milliards de dollars de recettes soit 28 % de plus que l'année précédente.

Expéditions au 1^{er} semestre 1987 : + 33,8 % - Recettes : + 13,3 %

Il a représenté environ le 1/5 du tonnage de fret transporté sur le territoire des USA.

Les chiffres impressionnants de cette industrie aux USA doivent être placés dans le cadre d'entreprises nombreuses, nouvelles et en pleine évolution, mais également avec la domination de fait de 5 opérateurs qui représentent 80 % du marché : AIRBORNE - EMERY - FEDEX - UPS - DHL -

... / ...

La croissance forte est le fait des petits colis et des documents tandis que le trafic de fret classique, les expéditions pesant plus de 68 Kg, a une croissance annuelle comprise entre 3 et 5 %.

LE PARTAGE DU MARCHÉ DOMESTIQUE US

	<u>PETIT COLIS</u>		<u>COURRIER</u>
FEDEX	48,7		58,1
UPS	20,3		3,7
POSTES US	12,9		14,8
EMERY/PUROLATOR	7,8		6,9
AIRBORNE	5,0		12,1
DHL	1,4		4,1
AUTRES	3,9		0,3
	<u>TOTAL</u>		<u>TOTAL</u>
	100,0		100,0

Les limitations de poids et de volume jouent un rôle primordial dans le domaine des petits colis. C'est d'elles que dépend la recette unitaire : plus l'envoi est lourd et volumineux, plus la recette est faible.

La limite est généralement fixée à 68 Kg (150 livres) mais pour UPS elle descend à 32 Kg (70 livres).

Au cours des 2 dernières années, FEDEX a remonté la limite de poids de 34 Kg à 57 Kg et finalement 68 Kg avec pour résultat une baisse de la recette unitaire.

... / ...

RECETTE MOYENNE PAR LIVRE SUR MARCHÉ DOMESTIQUE US

(\$)	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
AIRBORNE	2,51	2,71	2,59	ND
EMERY	ND	1,56	1,41	1,30
FEDEX	3,80	3,45	3,40	3,33

Pour la majorité de ces sociétés, plus de 99 % de toutes les expéditions transportées (en tout cas leurs éléments constitutifs) sont en dessous des 60 Kg.

Mais aucune n'exclut de transporter dans le futur des expéditions plus lourdes. Cela suppose tout de même une réorganisation interne, des modifications de la flotte, des investissements en matériel de manutention et un changement de plateforme.

Le créneau de EMERY se situe dans la tranche supérieure à 68 Kg ce qui explique le bas niveau de la recette unitaire.

C'est pour remédier à cet inconvénient que cette société a absorbé Purolator qui est avant tout un transporteur routier mais aussi un transporteur de petits colis.

3) Un marché difficile : vers une guerre compagnies/intégrateurs aux USA

Selon les représentants de l'industrie, la croissance du fret aérien et des marchés express continuera en 1988 mais avec elle, la guerre des prix résultant d'une concurrence intense et débouchant sur des tarifs difficilement rentables. D'après le Commerce Department, dans son rapport de fin d'année "certains observateurs prévoient un déclin de la profession des transitaires si les compagnies (mixtes et tout cargo) ne font pas preuve de plus d'agressivité à l'égard des intégrateurs".

D'ailleurs John Ovens, président de la division US de TNT SKYPAK déplore lui aussi que l'intensité de la guerre commerciale ait conduit à abaisser les tarifs en dessous du seuil de rentabilité.

Mais ils sont tous convaincus que la meilleure défense dans un tel environnement est l'attaque !

... / ...

4) Les facteurs clef de succès

- . Capacité à organiser des systèmes de production pour travailler en pointe.
Avoir une maîtrise logistique parfaite.
- . Capacité à traiter l'information pour suivi de la production et savoir répondre aux exigences de la clientèle en temps réel.
- . Capacité à assurer un haut niveau de qualité en intégrant les notions de réseaux, de gammes et de produits.
A tout instant la clientèle n'a pas les mêmes besoins : livraison de jour, de nuit, dans les 48 H ...
Aucune sous traitance n'est possible.
- . Capacité à se faire connaître, à communiquer.

5) Les objectifs

Europe/Asie : volonté de domination mondiale

Pourquoi ?

- . Europe et Asie sont les 2 grands marchés de demain (grand marché de 92 - Intégration de Hong kong au marché chinois en 96, apparition d'une plateforme de fret en Chine du nord (à Dalian) depuis inauguration de services internationaux (B 747) par Flying Tigers en Octobre 87)
- . Croissance importante et surtout attentes nombreuses.
- . Très faibles risques politiques, économiques (à la différence de l' Afrique).
- . Les intégrateurs ont couvert leur territoire. La guerre y fait rage : nécessité de s'agrandir.
- . De plus logistique rodée, maîtrisée : nombreux avantages comparatifs/concurrence.

... / ...

Ce choix : - investissements très importants
- lutte implacable pour l'emporter

Au départ de l'Europe, ce fut souvent le Royaume Uni qui servit de base, de plateforme européenne :

- . Communauté de langues
- . Attitude, mentalités semblables
- . Création dès 76 de réseaux express domestiques en Grande Bretagne

La livraison rapide des petits colis constitue dans ces deux "régions" un marché qui ne cesse de se développer.

La plus grosse partie du trafic reste entre les mains des Administrations postales des différents pays. Mais souvent les monopoles se sont relâchés (officiellement ou pas) ouvrant la voie à une expansion des services assurés par le secteur privé.

Ainsi après trois ou quatre années d'indécision apparente, 1985 aura été marquée par l'arrivée des transporteurs US de colis express selon un calendrier assez impressionnant :

- . 1er Juin : FEDEX
- . 9 Juillet : EMERY
- . 1er Octobre : DHL
- . 7 Octobre : UPS

Si L'Europe a tardé il y a 4 raisons principales :

- . L'organisation de passages en douane rapides pose de réelles difficultés pour des sociétés US qui sont habituées à disposer d'un très vaste marché intérieur unique.
- . La plupart des activités commerciales en Europe sont concentrées dans une sorte de triangle "Berlin-Londres-Paris". Or pour les trajets de moins de 500 Km le transport par route est généralement assez rapide et moins cher que le fret aérien.

... / ...

- . Au Canada, en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis en particulier, les envois de courrier très urgent sont complètement dispensés du monopole, l'urgence étant garantie par le fait qu'un tarif minimum nettement supérieur au tarif postal ordinaire est demandé par la société de courrier.

- . Enfin, contrairement aux USA les transports routiers ne sont pas les seuls concurrents. En Europe les chemins de fer disposent dans l'ensemble de bons réseaux et des fréquences élevées (Faiblesse néanmoins au niveau du groupage et de la livraison à domicile).

II - LA FORCE DES INTEGRATORS

1) Les moyens techniques

Les intégrators ont compris que seul un système mixte air/route permet de proposer le transport des colis de porte à porte en une nuit sur toutes les relations desservies, à l'échelle de l'Europe et du monde.

Cela suppose des investissements très lourds :

- . flotte d'avions et de camions, voitures ...
- . infrastructure

Cette situation a pour conséquence immédiate que les intégrators ont le souci de rentabiliser au maximum ces investissements.

Au niveau des infrastructures, les intégrators ont tous adopté la stratégie du "HUB" à l'américaine.

Le Royaume Uni choisi au début comme plateforme européenne a très vite laissé la place à Bruxelles, Maastricht ou Cologne. TNT reste toujours basé à Atherston mais construit un HUB à Bruxelles. DHL a investit des sommes considérables dans son centre de tri européen de Bruxelles.

- . La Documentation : extrêmement simplifiée. Très souvent ils demandent un simple ordre de transport où l'on indique le nom et l'adresse de l'expéditeur et du destinataire, les conditions de facturation du transport et la description des produits transportés, ainsi qu'une facture commerciale.

Simplicité - rapidité

... / ...

En 1986 EMERY a même lancé une "carte d'identité" spéciale avec numéro de compte du client pour simplifier et réduire "la paperasse".

- . Les liaisons par camions et voitures sont assujetties à des horaires très stricts. Les plans de transport, parfaitement déterminés à l'avance, obéissent aux lois des fluides.

Les fréquences sont rigoureusement respectées et les véhicules sont utilisés presque 24h sur 24h. Ils sont tous reliés à un PC central avec lequel ils communiquent.

- . La politique d'entretien des véhicules est particulièrement rigoureuse.

Ex : TNT IPEC - Contrat établi avec le constructeur DAF, prévoit la présence de techniciens sur les lieux en moins d'1h30 en cas de panne.

- . La plupart du temps chaque agence conserve un ensemble routier complet prêt à partir à chaque instant en cas de nécessité.

- . Maitrise de l'information

- . Tous les intégrators maîtrisent parfaitement le TRACING ou code barre. Leur système sera étendu progressivement sur le marché européen.

FOCUS, EMCOM, ... ils disposent de systèmes parfaitement fiables et performants leur permettant de savoir en temps réel la position exacte d'un colis.

- . Recherche importante dans les technologies de l'information.

Informatisation très poussée

FEDEX : 27000 ordinateurs/41.000 personnes

FOCUS, EMCOM, ... ils disposent de systèmes parfaitement fiables et performants leur permettant de savoir en temps réel la position exacte d'un colis.

La norme, c'est un dédouanement rapide. La plupart des agences des intégrators ont un bureau de douane à proximité immédiate.

Les marchandises sont dédouanées au plus vite car les informations douanières ont été transmises depuis des heures, par voie informatique au terminal douanier.

. Les flottes d'avions

UPS : Depuis 1987, UPS exploite elle même sa flotte d'aéronefs qui comptera alors plus d'une centaine d'avions cargo.

Le cheval de bataille sera le B 757 PF qu'elle a commandé à 20 exemplaires (+ 15 en option) et dont elle est le client de lancement.

<u>FEDEX</u> :	B 727-100	39
	B 727-200	21
	DC 10-10	8
	DC 10-30	12
	CESSNA-208	113
		—
		193

. Capacité : en millions de pounds

<u>87</u>	<u>86</u>	<u>85</u>	<u>83</u>
5,6	4,7	3,8	2,3

- FEDEX a confirmé aussi achat des 727 de United : 30 B 727-100
- FEDEX achète également 5 FOKKER F27 à AIR INTER livrables jusqu'à mi 88 et destinés aux lignes européennes (3 avions d'équipage technique AIR UK seront basés au Royaume Uni, 1 au Danemark et le dernier en Suisse).

La plupart des DC 10 et B 727-200 sont certifiées CAT III A ce qui leur permet de voler, même lorsque la visibilité est fort réduite.

En 1986 installation de leur propre système météo - système DASS (Digitally Assisted Dispatch system).

TNT : En Juin 87 achat de 76 BAe 146 QT. Cet avion présente 2 avantages majeurs :

- . très économique
- . très silencieux : important pour les vols de nuit au dessus des agglomérations.

... / ...

<u>EMERY</u> :	DC 8	17
	B 727-100	30
	Autres	24
		—
		71

<u>CF</u> :	DC 8	4
	B 707	2
	B 727	9
	CONVAIK 580	1
	SHORT SKYVAN	1
		—
		17

DHL : Société exploite en propre 109 avions dans le monde et a recours pour le transport complémentaire à 172 compagnies aériennes.

DHL Europe : 11 avions

La flotte d'avions de DHL appartient à European Air Transport (filiale de DHL).

Pour le service intérieur américain, DHL dispose de sa propre flotte, qu'elle exploite sous la raison sociale de DHL Airways.

Les 727 sont utilisés entre les deux grands centres DHL Cincinnati et de Salt Lake City, et à partir de ces points vers les trois plates-formes d'expédition internationale : San Francisco, Los Angeles et New York. DHL a envisagé un temps d'affréter régulièrement un Concorde entier entre Cincinnati et Londres, mais ce projet n'a pas abouti à cause des coûts d'exploitations tout de même trop élevés du Concorde, et de la restriction à des vitesses subsoniques en survol des Etats-Unis et du Canada.

Il leur faut donc éviter le retour d'avions vides : prendre du fret en retour est une nécessité. C'est pourquoi les intégrators risquent d'être des concurrents sérieux des compagnies aériennes. Il suffit d'ailleurs de comparer quelques offres instantannées :

AIR FRANCE CARGO : 1750 tonnes
FEDEX : 2012 tonnes
UPS : 2956 tonnes

... / ...

2 - LE MANAGEMENT DES HOMMES

. Coursiers et chauffeurs

. La qualité de service revêt une importance croissante. Ceci se traduit en particulier par la bonne présentation des "coursiers", chargés du ramassage et de la livraison des colis.

. La clientèle attache une importance grande au fait que les coursiers soient habillés d'uniformes impeccables.

Elle attend de plus de chaque coursier des renseignements clairs et complets sur le délai de livraison, la gamme de services offerts par l'entreprise de transport qui l'emploie, la personne à alerter en cas de réclamation ...

Cette bonne présentation permet aux utilisateurs de Fret Express d'améliorer leur propre image de marque auprès de leurs clients. De plus les exportateurs sont encore plus directement concernés en étant sur que "le livreur" les représentera convenablement.

La politique de formation des chauffeurs est aussi très stricte. Très souvent les chauffeurs de liaison à grande distance commencent par exercer quelques années comme chauffeurs livreurs, et un chauffeur ayant un accident peut se voir définitivement refuser l'accès aux camions de la société.

EMERY : Un effort très important a été fait sur les conducteurs : les " Territory Representative".

Adage cité : "People buy people first and companies second".

Tous les mois, une réunion a lieu où les conducteurs parlent de leurs problèmes aux cadres dirigeants. Ceux-ci peuvent alors intégrer dans leur stratégie des paramètres essentiels de bon sens qu'ils auraient ignorés.

... / ...

. Emulation et intéressement

Dans toutes ces sociétés l'émulation, la compétition jouent un rôle important. De nombreux concours sont organisés à tous les stades, des diplômes étant même décernés aux meilleurs employés.

Le personnel se prête assez facilement à ce "jeu" car ils sont intéressés de manière importante aux résultats financiers ou qualitatifs de leur société.

Il est à noter aussi que l'âge moyen des employés est très bas : 30 ans chez FEDEX.

L'exemple de la politique du personnel de FEDEX est assez révélatrice : cette société a décidé tout simplement de ne plus licencier de personnel.

Cette politique a d'ailleurs supporté son épreuve la plus rude avec l'absorption fructueuse de plus de 1300 employés de ZAPMAIL (ce qui explique le résultat déficitaire de FEDEX de 223 Millions USD).

. Jeunesse et compétence

- . Les organigrammes sont simplifiés au maximum. Un effort de clarté, de simplicité est évident. La grande force des intégrators est d'avoir réussi une symbiose entre les cadres d'expérience et les jeunes diplômés des meilleures universités américaines.

A leur tête, on trouve très souvent une équipe relativement restreinte et jeune. Le plus difficile a été de trouver un équilibre entre pilotes et non pilotes. TNT est sans doute la société qui y a le mieux réussi.

. Application difficile en Europe

- . Pourtant c'est ce même facteur humain qui est considéré le plus souvent comme une des grandes faiblesses des intégrators : il est vrai que les américains ont un esprit particulier. Or ils ont voulu appliquer leur méthode de management des hommes à leur implantation européenne sans intégrer les différences de mentalité, de culture. De plus dans leur politique d'approche d'achat ou d'association, ils se sont révélés incapables de comprendre les différences entre les divers pays européens. De même ils ont rencontré des problèmes avec les douanes ... mais surtout avec les douaniers.

Appliquer une philosophie qui en apparence est la simplicité même, n'est pas une mince affaire sur un continent où les langues, les coutumes et les éthiques de travail changent presque tous les 100 Km.

... / ...

Néanmoins, à l'exception d'UPS, ils ont commencé à réagir.
Actuellement ils mettent à la tête de leurs implantations européennes des équipes non américaines ce qui devrait leur permettre d'être plus efficaces (fin des hommes de paille).

TNT

	<u>87</u>	<u>86</u>
AUSTRALIE		
S.E ASIATIQUE	13.181	12.898
AMERIQUE DU NORD	14.013	12.044
EUROPE	10.752	9.972
AMERIQUE DU SUD	4.881	4.342
	<hr/>	<hr/>
	42.827	39.256
Dont : Conducteurs	16.552	15.543
Marketing	2.718	2.687

FEDEX

<u>87</u>	<u>86</u>	<u>85</u>	<u>83</u>
41.000	32.000	26.000	13.000

DHL

15.000 - EUROPE : 2.500

... / ...

3 - LA PUISSANCE FINANCIERE

FEDEX

(USD en millions)

	<u>1987</u>	<u>1986</u>	<u>1985</u>
Chiffre d'affaires	3.200	2.570	2.015
Résultat	- 65 (1)	131,9	76,1
Résultat d'exploitation	166,9	192,7	138,8

(1) du aux pertes de ZAPMAIL

Investissement	772	675	571
----------------	-----	-----	-----

FEDEX est une société qui a des moyens financiers énormes.

Créée en 1973, c'est d'ailleurs la lère société dans l'histoire des USA à avoir dépensé autant d'argent.

Leur politique internationale ne se fait pas sans frais. Les pertes sur les activités internationales se poursuivront en 1988, mais FEDEX considère que ce sont des étapes nécessaires pour établir et commercialiser un réseau de service international complet.

. Perte en Europe ces 4 dernières années : 38 M de livres sterling.

AIR BORNE

CA (M USD-)

	<u>86</u>	<u>85</u>	<u>84</u>
DOMESTIQUE	433,5	373	335
INT	108	92	84
TOTAL	541,6	465	417,8
RESULTAT	13,2	8,1	10,8

... / ...

Perte de 5,4 M USD :

- 3 explications majeures : . compétition sur prix domestique US est très rude
- . grève de 5 mois
- . coût du facteur travail élevé

Une partie de la flotte des Boeing (20 sur 27) a été mis en lease back : argent frais pour stopper le déclin financier.

1988 : année du renouveau ou du déclin ?

CF peut acheter cette société - cela apporterait des moyens financiers dont EMERY manque actuellement.

EMERY Air Freight et PUROLATOR courrier ont commencé à opérer ensemble dans trois marchés le 11 Janvier 1988. EMERY dément qu'il soit question pour elle de demander l'application du chapitre II sur les faillites. En effet EMERY est actuellement bien soutenu par ses banques.

Nouvelle raison sociale : "EMERY et PUROLATOR WORLWIDE COURIER AND CARGO"

UPS

86 CA 8,6 Milliards USD
Benef 669 M USD
Augmentation en 87

UPS est une société qui a des moyens financiers colossaux. Elle peut se permettre de racheter un grand nombre d'entreprises importantes (ex : elle a essayé d'acheter DHL USA !).

DHL

Société non cotée en bourse : aucun chiffre divulgué. Néanmoins on peut estimer son chiffre d'affaire en Milliards USD :

87	86	85
1,5	1,2	1

... / ...

TNT

\$ Australiens

CA (Milliards)	<u>87</u>	<u>86</u>
	3,2	2,9
RESULTAT (Millions)	130,5	84,25

Investissements en croissance externe

Inv 87	357,8 M
86	201,5 M

- . Les intégrators sont donc de véritables puissances financières.
C'est d'ailleurs grâce à leurs excellents résultats sur marché domestique US (sauf EMERY) qu'ils peuvent facilement se lancer à l'assaut de nouveaux marchés. D'autant plus qu'ils peuvent lever sans aucune difficulté des capitaux importants :
- . leur ratio d'endettement est très bon (entre 0,3 et 0,45)
- . les actionnaires devraient les suivre grâce à leur politique généreuse de distribution de dividendes:

Charges financières très faibles car ces groupes recourent peu à l'emprunt, au leasing ou à la location. (FEDEX : 1,9 % du CA)

... / ...

III - LA STRATEGIE DE CONQUETE

. FEDERAL EXPRESS

Volonté de domination très marquée - Grande agressivité

A l'international depuis 4 ans seulement.

L'objectif affiché est d'être leadeur sur marché européen domestique.

Stratégie d'accès au marché européen :

- . implantation directe
- . rachat : 2 phases
 - accord avec un agent bien représenté localement
 - s'il est bon : achat
- . Stratégie de développement :
 - attaque des concurrents par baisse massive des couts et des prix
 - pénétrer les activités internationales par sa puissance et sa réputation
 - explorer les nouvelles technologies de télécommunication

Bruxelles deviendra le centre européen.

En France, le groupe jet service est dans le colimateur

En 1984 percevant la demande latente d'un service de livraison express fiable en Europe Occidentale, FEDEX a acheté une entreprise de courrier international à la Gelco Corporation. Se servant de cette activité comme base, la société a lancé un service transatlantique en 1985.

Il fut suivi en 1986 par l'acquisition de la LEX WILKINSON LIMITED, un important service express de distribution britannique. Cette société a été réorganisée en FEDEX (UK) limited.

WILLIAMET TRANSPORT GROUP LIMITED, le premier transporteur de la république d'Irlande a également été racheté, ce qui permet d'avoir une couverture géographique directe de 100 % des îles britanniques. Au Canada la société a acheté sa licence, Carrica Inc et a lancé d'importants programmes d'extension dans ce pays.

Outre le Royaume Uni, le Canada, FEDEX a des opérations d'un volume appréciable en Belgique, RFA, Pays-Bas, Suisse et Extrême Orient (Japon, Hong kong et Singapour).

TNT

Depuis 1978, intérêt pour l'Europe puisque à cette époque, Gordon Barton, président d'IPEC constate, avec surprise, qu'aucune compagnie n'offre un système complet de fret, porte à porte.

Profitant de l'opportunité, IPEC rachète le groupe hollandais GELDERS-SPETRA et dans le même temps SAYERS TRANSPORT LTD, en Grande Bretagne.

La Suisse rejoint le système en 1980, l'Italie et l'Irlande en 1981. Toujours à l'écoute du marché, IPEC sent très vite un besoin en transport express de documents et de petits colis, et investit le marché du courrier international en rachetant SKYPAK INC.

Fondée en 1976, SKYPAK était une compagnie australienne de courrier express international, particulièrement active sur l'Extrême Orient et le Royaume Uni. En 1981, par vol de nuit sur ses propres avions, elle rejoint LUTON et ROTTERDAM et du même coup le Royaume Uni à l'Europe Continentale.

1983 est l'année charnière : IPEC et TNT (Thomas National Transport) s'associent.

En 1985, TNT IPEC se développe au nord vers le Danemark, la Finlande, la Norvège, et la Hongrie devient le premier pays du Comecon à offrir un service de fret express à ses importateurs et exportateurs.

Puis Espagne avec achat d'UNITRANSA.

Stratégie actuelle

- extension du réseau européen
- sortie de nouveaux produits et services
- rapprocher l'Europe et l'Amérique du Nord

... / ...

La stratégie du groupe TNT en Europe est de continuer à développer et étendre son réseau géographique. Ceci permettra l'amélioration et la création de nouveaux services, tout en augmentant la part de marché dans les pays où ils sont déjà implantés. De nouvelles activités ont commencé en Norvège, au Danemark et en Finlande durant l'année. La première étape de l'expansion du système de Fret Express TNT Ipec à destination de l'Europe de l'Est, s'est faite avec l'introduction d'un service domicile-domicile, avec la Hongrie et la Yougoslavie.

UPS

Centre d'exploitation principale : Louisville (Kentucky)

Fondée à Seattle en 1907 par un jeune homme de 19 ans, James E Larey, la société American Messenger Company qui devait devenir plus tard UPS était à l'origine un service de messagerie locale.

L'avion n'est pas une nouveauté pour United Parcel Service qui déjà en 1929 avait créé United Air Express pour offrir au public un service de messageries aériennes vers les grandes villes de l'ouest des USA. Mais les rêves grandioses de transport express par avion ont sombré dans le grand Krach boursier de 1929. Le service a cessé de fonctionner en 1931. UPS renouvela sa tentative en 1953 avec la création du service Two Day UPS Air rebaptisé par la suite Blue Label Air. En 1930 elle inaugurait un service dit UPS 2nd Day Air sur les 49 Etats continentaux des USA moins l'Atlanta.

Au début des 80s les colis par la voie aérienne d'UPS étaient transportés en soute par des avions de ligne. Mais après la déreglementation du transport aérien, UPS a décidé de constituer sa propre flotte d'avions cargos à réaction. En 1982 elle faisait son entrée sur le marché déjà encombré des messageries express en créant le service UPS Next Day Air.

En 1985 UPS franchissait un nouveau pas en ouvrant un service international de messagerie (lettres et colis). Aujourd'hui elle dessert la grande partie de l'Europe Occidentale à partir de sa plaque tournante de Cologne en RFA, avec un Lockheed Tristan loué. La distribution aux destinataires est confiée à des transitaires locaux.

... / ...

Problème: On sait qu'UPS parmi ces intégrateurs a l'esprit Maison Mère.
On est à la merci d'une stratégie qu'on ne maîtrise pas.

Les objectifs principaux

- . Début 88 : longues négociations pour acheter DHL, mais désaccord final sur le prix de vente.
- . Espagne - Grèce - Portugal - Italie (En mars 1988 achat de Alimendo (600 personnes, 40 bureaux). Projet dans ce pays : ouverture de 80 bureaux supplémentaires en investissant un milliard de lires supplémentaires).
- . Taïwan - Hong kong - Corée du Sud.

- . UPS s'est alliée avec YAMATO Transport, première compagnie japonaise de transport express spécialiste de petits colis, pour desservir les USA, Porto Rico, RFA.
Les 2 partenaires prévoient de développer des services vers d'autres destinations européennes et vers l'ASIE du SUD EST dans les 3 ans qui viennent.

AIR BORNE : Pas d'acquisition d'avions pour l'Europe (ils ne font pas assez de volume).

Siège (seattle) : stratégie peu définie sur l'Europe.

La Grande Bretagne restera centre de contrôle mais Bruxelles deviendra le centre opérationnel.

Durant le 4ème trimestre de 1986 : offre de TNT pour acquérir 100 % du groupe sur la base de 29 USD par action (TNT possédait 17 % du groupe).

Airborne a alors décidé de mettre au point un "Shareholder right programm" : Si une "personne étrangère possède plus de 25 % des actions, la compagnie cesserait d'être un "citoyen" des USA !

Stratégie majeure : Pénétrer le marché US avec notamment un programme de téléphone marketing très important.

+ 39 % de croissance sur ce marché = meilleur taux

+ grande utilisation des on boards courriers.

Extrême Orient : Signature d'un accord exclusif de 2 ans avec les PTT chinoises.

CF Air Freight : Irrésistible ascension

Filiale de Consolited Freightways (entreprise géante de transport routier).

Cette compagnie est devenue intégrator depuis que F. Lorenzo a décidé d'abandonner le service Moonlight spécial qui résultait de la coopération avec Easten.

CF a alors acquis sa propre flotte en leasing. Dans principaux marchés, CF assure enlèvement et livraison en propre et offre une gamme complète de produit en service intérieur et transfère aux transporteurs de ligne les expéditions.

International : 25 % de son trafic.

Intention : desservir Europe par ses propres moyens dès 1988, une fois par semaine pour commencer.

On parle d'un possible rachat de EMERY ? Cela apporterait les capacités financières qui font si cruellement défaut à cette dernière société.

D'ailleurs le nouveau vice-président de CF qui vient d'arriver à une véritable stratégie européenne : implantation nécessaire par achats.

- . EMERY : Objectif : installation dans tous les pays européens ou représentation par un agent exclusif comme c'est le cas en Suisse et au Portugal.

"Etant de l'origine des spécialistes de colis pondéreux, nous n'avons pas eu de mal à nous adapter à la lettre, ce qui n'est pas le cas des sociétés qui partant de l'enveloppe veulent étendre l'express aux envois lourds". Ce fut une erreur coûteuse pour EMERY de croire cela.

13 Mai : Service entre US/JAPON/Hong kong.

... / ...

DHL : La société de courrier international DHL a débuté en 1969 par le transport des connaissements entre San Francisco et Honolulu puis entre Los Angeles et Guam. Cette société est spécialisée dans le transport de colis ayant des impératifs spéciaux de fiabilité et de rapidité. De plus, DHL transporte aussi les colis de dimensions réduites et de faible poids. Sur toutes les liaisons internationales, le système est fondé sur l'utilisation des circuits de bagages des compagnies aériennes régulières.

En effet, sur la plupart des relations, le transport est assuré par un employé de la société qui emmène avec lui les sacs de documents, et les enregistre en excédent de bagage comme s'il s'agissait de ses bagages personnels. 90 % du volume des expéditions internationales voyage ainsi dans les soutes à bagages des avions de transport de passagers. Du fait de la régularité de ce trafic, DHL a en fait conclu des accords avec de nombreuses compagnies, et dans certains cas les compagnies ne demandent même plus que le messenger voyage avec les sacs de courrier enregistrés, mais traitent directement ce fret comme des bagages. Un employé de la société vient alors recevoir les envois sur le tapis à bagages, à l'arrivée du vol. Il est à noter que de tels accords nécessitent une vigilance particulière du point de vue de la sécurité aéronautique. Le deuxième avantage du traitement du courrier express en excédent de bagage concerne le passage à la douane.

1987 : Signature d'une joint venture avec Sinotrans : cet accord permet à DHL d'opérer directement depuis Berjing.

D'une façon générale, DHL utilise un système de concentration des envois sur les plaques tournantes les plus adaptées aux diverses destinations desservies, compte-tenu de la qualité et de la fréquence des liaisons aériennes disponibles. Ainsi les envois destinés à toute l'Europe et au Moyen-Orient sont d'abord acheminés vers Londres, tandis que Paris regroupe les expéditions à destination de l'Afrique francophone.

2) LA POLITIQUE DE PRIX

De manière générale, leur politique de prix est assez pragmatique. Le prix de vente doit être adapté à la situation du marché. Néanmoins il est assez difficile de se faire une idée exacte de la situation car ils pratiquent tous des ristournes, des remises ... très importantes par rapport aux prix déclarés.

Les intégrators ont un avantage très important par rapport à la concurrence en pouvant jouer sur les prix de transfert.

En effet tous les pays sont clients d'une holding qui gère et facture. Il est donc relativement facile pour la holding de "jouer" sur le prix des lignes. C'est ainsi qu'il est clair que, dans certains pays et à certains clients, les tarifs proposés sont en dessous des coûts de revient.

. Prix : base : destination/Poids/Volume

. les firmes les plus faibles continueront à être très agressives sur le prix pour maintenir leur position (baisse de leur résultat).

Elles seront alors très vite absorbées par des sociétés plus puissantes.

Sommairement, par société voici les tendances :

EMERY : Cette société connaît de graves problèmes financiers.

Politique de prix très particulière : en 1988 augmentation des tarifs de 40 à 100 %. Mais problème, ils n'ont pas augmenté parallèlement le niveau de service !

FEDEX et AIRBORNE : Politique de prix très bas. Volonté de pénétration du marché, d'augmentation de parts de marché par le vecteur prix.

DHL : Politique de prix volontairement "cher". Mais fin du système d'abonnement.

TNT : Système de prix très performant, très dépendant des différents marchés.

... / ...

3 - LA POLITIQUE PRODUIT

Elle s'articule autour de 2 objectifs :

1 - Améliorer les produits existants :

- destinations desservies
- rapidité
- fiabilité grâce notamment à l'amélioration constante des infrastructures, des moyens technologiques
- augmentation des colis acceptés :
 - . poids
 - . longueur et largeur

Offrir une gamme diversifiée, homogène sur tous les pays.

2 - Création de nouveaux produits :

- . Sur Europe, extension du concept du kiosque.
AIR BORNE et FEDEX ont aux USA, placés des "boîtes aux lettres" dans les grandes artères ou les grands immeubles (AIR BORNE : 2205).
FEDEX envisage d'étendre en Europe son réseau de "Business Service Centers" connaissant aux USA un succès considérable grâce au programme de kiosque "Drive through".
- . De même aux USA de plus en plus d'entreprises ont décidé d'installer des ordinateurs FEDEX ou AIR BORNE (LIBRA .II) en ligne dans leurs locaux.
FEDEX : 3000 début 86 - Objectif 89 : 10.000 dont un certain nombre en Europe parmi les sociétés multinationales.
- . Assurer un ramassage automatique des plis et colis : UPS assure un tel service aux USA chez plus de 825.000 clients.

... / ...

- . LE REMAIL : Système qui permet à une société de ne plus s'occuper de l'envoi de ses mailings.

TNT depuis 3 ans avec MAIL FAST

DHL depuis 4 mois avec WORL MAIL

Ce système a deux avantages majeurs :

- . moins cher que la poste (15 à 20 %)
- . aucune charge de personnel pour peser, timbrer ...

- . Télécopie : danger :?

On peut s'attendre effectivement à une contraction du marché du courrier express de nuit, à la suite du développement de la télécopie (FAX) : des centaines de milliers d'équipements FAX ont été vendus au cours des 18 derniers mois. Cependant la clientèle du marché express s'est tellement étendue que cela doit largement contrebalancer les pertes dues à la révolution du FAX.

Néanmoins on constate :

- 1 - Le volume des documents n'a pas baissé
- 2 - FEDEX avait ZAPMAIL : or échec
- 3 - DHL a alors lancé EDS : Electronic Document Service
Coût pour le client : 500.000 FRF
FRANCE TELECOM a repris ce système avec NEXUS

Si client n'a pas télécopie : DHL

Si client a télécopie mais problème de confidentialité : DHL

Si photographies : DHL

Si originaux obligatoires : DHL

Ce système : opérationnel en Europe, Amérique du Nord et Asie : copieur à laser à très haute performance (notamment pour les photos, plans, schémas ..)

Un coursier apporte le document à Bruxelles qui par satellite l'envoi à DHL local où un courrier prend la copie et la remet en main propre au destinataire le jour ouvrable consécutif à l'enlèvement.

4 - LA COMMUNICATION

La communication est déjà, ou sera un des vecteurs essentiels de la force de frappe des intégrators.

. Nécessité de se faire connaître auprès d'un public large.

. Nécessité de communiquer avec le personnel pour que celui ci participe pleinement aux objectifs de qualité de service indispensable.

Pour se faire connaître et proposer leurs services, les intégrators ont choisi trois axes :

- . occuper le terrain : les équipes de représentants, très souvent spécialisés par type de produit, sillonnent les marchés. Ils sont bien rémunérés (fixe + intéressement au CA).
- . Marketing téléphonique : tous les intégrators lancent d'importants programmes de téléphone marketing. A cet effet ils ont constitué eux mêmes de petits cellules chargées de ce problème (cf échec de PHONE MARKETING avec TNT).

Leur argument : faites un essai avec nous. Vous avez un colis pour New York, Singapour, ... nous venons le chercher ...

Ex : TNT Belgique : 33 personnes sont chargées de vendre. 8 font du téléphone marketing.

. La Publicité :

Elle est devenue nécessaire, indispensable. C'est en partie sur la notoriété, la réputation que les intégrators comptent gagner des parts de marché en Europe.

La nomination de FEDEX au rang de transporteur aérien express officiel pour les yeux olympiques de 1988 révèle bien cette stratégie.

... / ...

DHL : Importante campagne publicitaire.

Etudes publicitaires en Belgique et Allemagne.

Résultat : la décision de choix d'une société de documents express est pris au niveau des secrétaires (86 % des décisions) : au niveau support publicitaire (presse féminine ...)

Pour les colis : traffic manager ou magasinier.

Le 1er Mars 1988 a vu le lancement de la plus agressive campagne jamais entreprise par une entreprise d'air express au Royaume Uni. Coût : 5 Millions de livres sterling : TV (SAATCHI and SAATCHI), posters, presse nationale et promotion.

FEDEX : Jamais de publicité en Europe. Changement de cap en 1988 où une campagne publicitaire de grande envergure devrait être lancée.

. Sur la télévision, aucun concensus ne semble se dégager.

TNT croit beaucoup plus au contact direct avec la clientèle.

Néanmoins une banque d'images a été constituée où TNT pourrait puiser pour d'éventuels spots TV.

Les exportateurs français se desintéressent souvent des problèmes de transport et laissent ceux-ci à la diligence de l'acheteur : comportement extrêmement pénalisant pour les professionnels français de fret express. D'autant que les grands pays privilégient eux en pareil cas leurs sociétés nationales !

D'où l'importance de la publicité pour se faire connaître.

"Pour faire face aux politiques marketing agressives des organisations US, de plus en plus de sociétés devront suivre cet exemple et l'expérience marketing deviendra un des facteurs clé de n'importe quelle société d'Air Express".

... / ...

Attention les intégrators ont des faiblesses. Ils ne réussissent pas aussi bien que leur publicité le laisse entendre.

Leur appétit de puissance, de domination peut s'avérer coûteuse. Ils ont quelquefois du mal à maîtriser leur croissance. De plus traitant un volume très important, ils banalisent les expéditions. En effet ces sociétés perdent un nombre relativement important de colis ou colis confiés (Crédits documentaires, Eurochèques ...). Or leur système d'assurance est très mal fait. Et elles ne veulent pas le plus souvent négocier des contrats à la carte, et cela même avec de grandes entreprises, banques ...

C'est là d'ailleurs un des atouts majeurs de Chrono Post qui fait preuve de beaucoup plus de flexibilité en acceptant de négocier des contrats d'assurance à la carte.

De plus ces sociétés ont des problèmes avec certains pays où les administrations postales sont très sourcilleuses : Algérie, Nigéria, Egypte et Venezuela ... Les postes européennes ont là aussi un avantage important.

Globalement le marché du fret aérien est en pleine expansion. Dans la perspective du marché unique, les députés européens sont d'accord pour demander à la commission et au conseil de présenter et d'approuver des propositions destinées à faciliter encore cet essor.

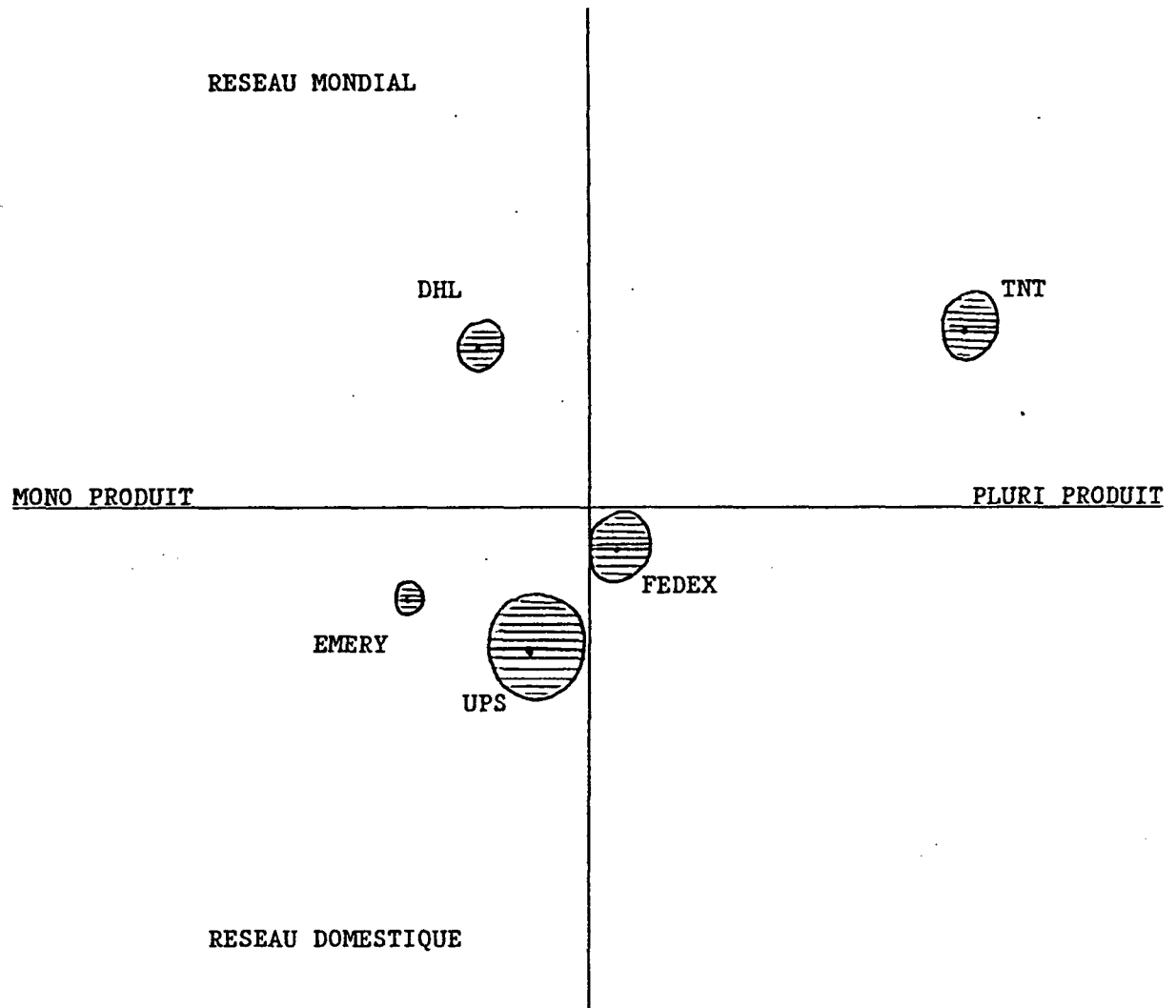
Pour ce mode, les interrogations fondamentales ne sont donc liées ni au marché, ni à l'environnement européen.

Rapporteur de la commission des transports au sein du parlement Européen, Leen Van Der Waal tire le signal d'alarme : "Dans la perspective de 1992, il faut absolument que l'Europe se soucie de maintenir les nombreuses entreprises communautaires qui opèrent dans ce secteur en position concurrentielle. Sinon, et notamment au créneau des colis de faible poids, certaines entreprises US risquent en effet d'acquérir en Europe une position quasi monopolistique".

L'AEA estime d'ailleurs que 70 % des petits colis transportés par ses compagnies membres sur leurs vols mixtes pourraient être détournés par les opérateurs "porte à porte", soit les américains plus TNT. De leur côté, les postes nationales européennes de 16 pays pratiquant le courrier express ont créé une association à Bruxelles pour faire alliance contre l'envahisseur.

Dans l'hypothèse d'une déreglementation des activités Fret (fret aérien classique, fret express) les transporteurs européens risquent donc de se trouver distancés et dépouillés, s'ils ne développent pas rapidement une activité express performante :

MATRICE DE POSITIONNEMENT



NB : EMERY : non intégration de Purolator
TNT : meilleur réseau mondial mais dessert beaucoup moins bien le territoire US qui est un pays stratégique

II - LA REPONSE EUROPEENNE

L'objet de cette étude est d'analyser d'ici 1992 la stratégie des entreprises de fret express européennes face à la concurrence des intégrators.

Deux axes principaux sont donc développés dans cette 2ème partie :

1. Le choix d'une organisation adéquate.
2. La réponse aux nouvelles exigences du marché d'ici 1992.

1 - 1992 : Le choix d'une organisation

En matière d'organisation il convient de connaître avec précision l'environnement des entreprises étudiées.

Avant de décrire les possibilités stratégiques des entreprises européennes de fret express la connaissance précise de leur environnement d'ici 1992 est donc requise.

a) Le paysage du marché européen de fret express à l'horizon 1992

Deux facteurs doivent être distingués :

- Les changements dûs à la réalisation de l'Acte Unique Européen.
- La menace des intégrators américains et australiens.

... / ...

Les changements dûs à la réalisation de l'Acte Unique

Le 1er Juillet 1987, l'Acte Unique Européen est entré en vigueur. Il confirme la volonté des 12 pays membres de créer pour 1992 un espace sans frontières pour les biens, les personnes, les capitaux. Espace de 320 millions de consommateurs qui donnera une dimension européenne aux entreprises nationales.

La réalisation de l'Acte Unique induit donc des modifications dans les politiques régissant le domaine des transports routiers et aériens, intéressant directement les entreprises de fret express.

La libre prestation de services autorisée dès 1992 entre pays membres, place la politique commune des transports dans une situation de première importance où le principe de la concurrence prévaudra.

. Les transports aériens

Les changements les plus importants sont :

- Le libre accès au marché avec les droits de liberté intercommunautaires, généralisés et interchangeable et le droit de cabotage européen. Cette mesure est la plus lourde conséquence pour certains marchés domestiques.
- La libre prestation de services.
- La libre concurrence à l'intérieur d'un seul et même marché intégré.

L'accès aux aéroports régionaux sera autorisé : un vol en provenance d'un aéroport national pourra donc décharger et charger dans un aéroport régional avant d'atteindre sa destination finale.

... / ...

Les facilités accordées aux transports aériens constituent à l'horizon 1992 une concurrence nouvelle pour le transport par route.

. Les transports routiers

Au 1er Janvier 1993, les barrières disparaissent pour permettre à un transporteur d'effectuer en toute liberté tous les transports souhaités vers toutes les destinations européennes. Cette activité est aujourd'hui encore très protégée sur le plan national.

Conséquence immédiate de 1992 : les grandes entreprises de chaque pays, habituées à travailler sur leur marché, doivent se préparer à fournir les mêmes services en Europe, qui deviendra ainsi leur marché domestique.

. Les formalités douanières

Le document administratif unique (DAU) remplace depuis le 1er Janvier 1988, la quasi totalité des déclarations de douane en place dans les Etats membres de la CEE.

La mise en place du DAU, répond à plusieurs objectifs :

- assurer une étape dans le processus de simplification qui doit conduire à la réalisation du marché intérieur communautaire.
- obtenir l'informatisation des documents et formulaires douaniers.
- réaliser l'harmonisation des codifications à caractères statistique ou réglementaire.
- permettre une simplification des formalités dans les échanges entre la CEE et les pays de l'AELE.

... / ...

Les Entreprises de fret express se trouvent impliquées par tous ces changements à l'horizon de 1992 : l'évolution de la législation des transports par route intéresse particulièrement des entreprises comme Calbersson avec son service Calexpress ou Danzas avec Eurapid. De même, les changements de la politique aérienne commune concernent à la fois les grandes compagnies nationales, les intégrators et les entreprises comme Jet Service, TAT (France) ou XP (Pays Bas).

Parrallèlement à ces changements induits par le marché unique, la menace des intégrators pour les entreprises européennes de fret express s'accroît de façon significative.

La menace des intégrators américains et australiens

Ces derniers bénéficieront de la mise en place de la politique commune des transports :

- . Amélioration des délais de livraisons des petits colis grâce au DAU.

- . Liberté de trafic des transports aériens profitant aux flottes de TNT, Federal Express, Emery ou DHL.

De ce point de vue, l'on peut noter la démarche du groupe TNT, acquéreur de 72 avions (QT 146) ces derniers mois.

Le mouvement irréversible qui touchera d'ici 1992 l'espace aérien européen a donc été anticipé.

... / ...

Sur des lignes régulières, les flottes des différents intégrators vont concurrencer Air France Cargo par exemple ou toutes autres compagnies aériennes. De même chaque intégrator aura la possibilité d'utiliser les cales vides d'avions n'appartenant pas obligatoirement, sur lignes régulières, à des compagnies nationales. A l'horizon 1992 d'importants changements en terme d'organisation vont donc s'opérer. Il sera important par exemple de connaître la contribution future en % des compagnies régulières par rapport aux sociétés américaines ou australiennes.

- . Possibilité d'effectuer des liaisons aériennes sur le marché domestique français : TNT pourra par exemple effectuer un Lille/Marseille en fret express (chose impossible pour le moment).

Cette menace concerne aussi le transport marchandises par route qui se trouvera sur le marché domestique, en partie concurrencée.

- . Suppression des contraintes d'aéroports : leur avion pourra décoller 24H sur 24. Outre les avantages liés à la mise en place du marché unique, la qualité du service motive aussi la stratégie européenne des intégrators.

En effet à quelques différences près, les entreprises de fret express propose le même produit à des prix presque semblables. Ceci explique l'importance du rôle joué par la recherche de la qualité du service.

Dans les stratégies mises en oeuvre, cette recherche s'effectue par le rachat d'entreprises locales ou régionales bien implantées et permet de ce fait d'obtenir sur l'ensemble des réseaux une qualité homogène quelque soit le pays.

... / ...

Cette tendance se vérifie actuellement de la part d'entreprises américaines : UPS a racheté la réseau Alimondo en Italie, ou australiennes : TNT a racheté Unitransat en Espagne.

De ce point de vue, le "Bloc Latin" (Italie, Espagne et France) semble plus particulièrement visé d'ici 1992.

Le marché tel qu'il apparaîtra en 1992 se façonne donc actuellement, caractérisé surtout par des situations d'opportunisme. Ceci rend d'ailleurs difficile la précision de stratégies stables à moyen terme. Toutefois les grandes tendances peuvent être dégagées :

- La radicalisation du marché

- . 4 ou 5 intégrators détiendront 70 à 80 % du marché (TNT leader vraisemblablement).
- . Les postes (chrono-post ...)
- . Les petites entreprises (Mondial Airport par exemple) survivent grâce à l'acceptation de "moutons à 5 pattes".
- . Disparition des entreprises de moyenne importance.

- L'émiéttement du marché

- . Présence des acteurs actuels (intégrators et postes).
- . Apparition de sociétés n'ayant pas encore une activité comparable aux intégrators dans le domaine de l'express, mais disposant de moyens financiers importants pour y parvenir :
- . DANZAS (ne fait pas de courrier express pour l'instant).
- . Les compagnies aériennes (ne développent pas suffisamment le "door to door" actuellement).

... / ...

Après un rappel des changements provoqués par l'Acte Unique Européen sur le marché du fret express et la position détenue à cette échéance par les intégrators, la question essentielle porte maintenant sur l'organisation d'une réponse européenne.

b)- Le système association-coopération

L'association et la coopération vont prendre d'ici les prochaines années, une importance significative pour un grand nombre d'entreprises européennes de fret express.

Cette stratégie est un moyen relativement souple et peu onéreux pour constituer des réseaux européens. De ce fait elle présente une parade possible et un front commun face à la concurrence des intégrators.

L'association est donc bien adaptée pour des entreprises petites et moyennes qui n'ont pas de surface financière suffisante pour racheter des réseaux à l'étranger.

Différentes initiatives ont vu le jour avec pour objectif de constituer un vaste réseau de fret express capable de satisfaire une demande de plus en plus exigeante.

Parmi ces initiatives on trouve :

. L'Association du courrier express (ACE)

A l'initiative de Calberson qui regroupe déjà 18 sociétés européennes de courrier express.

. L'European Flight Corporation qui rassemble des PME européennes de fret express, dont Mondial Airport pour la France (entreprise créée en 1987).

... / ...

Des bureaux viennent d'ouvrir récemment en Angleterre, en RFA et en Hollande sous l'enseigne commune de l'Association. Madrid et l'Italie sont en projet, et des contacts ont été pris avec des entreprises scandinaves de fret express.

L'objectif de l'European Flight Corporation est de réaliser entre européens une intégration dans le domaine du fret express :

- bons de commandes communs
- réseau européen homogène
- réseau informatique unifié

La stratégie de l'association ou de la coopération présente aussi un certain nombre de problèmes :

- problèmes de culture
- difficultés pour élaborer une politique tarifaire commune et une politique de rémunération homogène entre les différents membres de l'association. Comment gérer les prix de transfert ?
- problèmes d'ordre sociaux dûs à des différences de pouvoirs d'achats et de niveau de vie.
- problème de rupture de charge
- Homogénéité des systèmes informatiques, des contrôles ...
- Qui décide quoi ?
- problèmes de communication de l'association : Quelle corporate image ?
- Niveau et qualité des différents partenaires.

L'harmonisation d'un réseau européen par voie d'association dépend donc pour une large part des décalages existants entre les différents pays (au Nord : RFA, Hollande, Grande Bretagne, France ; au Sud : Espagne, Portugal, Grèce) et de la façon dont ils seront pris en compte et intégrés.

Deux exemples de stratégie européenne par voie d'association méritent d'être mentionnés en tant que référence pour des entreprises de fret express, d'ici 1992 :

- . Les compagnies nationales aériennes et de transport de voyageurs
- . Chronopost et le courrier express
- . Les compagnies aériennes

Conscientes du processus irréversible de la déréglementation en cours, les compagnies aériennes européennes mettent en place dès maintenant des stratégies de coopération. Le choix de l'association-coopération a été préféré à la fusion concentration afin d'optimiser le partenariat entre grandes compagnies et d'éviter les problèmes juridiques, financiers et sociaux liés à des regroupements au niveau européen.

Ainsi, le système de réservation électronique fait l'objet actuellement d'une coopération étroite entre les grandes compagnies nationales. Face à l'enjeu de 1992, 2 systèmes sont en concurrence aujourd'hui :

- Galliléo
- Amadeus (qui réunit Ibéria, SAS, Air France et Lufthansa)

- . Chronopost

La stratégie de chronopost s'appuie sur des accords bilatéraux avec les services postaux accélérés de 100 pays différents (dont CEE et USA).

Cette stratégie assure 17000 points de renseignements (grande capillarité du réseau commercial) et 8500 points de dépôts (réseau logistique important).

Depuis 1986, chronopost a mis en place à Bruxelles avec la collaboration de 12 pays européens (réseau Europe Mail Service) et des postes américaines et canadiennes, une plateforme d'échange ou "Hub".

... / ...

L'année 1988, sera celle de l'extension du réseau Transnuit à l'Espagne et au Portugal.

Afin d'atteindre des objectifs de qualité totale et de réduire les délais, Chronopost a développé des moyens logistiques spécifiques :

- . Système "ANTOINE" de suivi informatisé des colis (réseau téléétel) depuis Octobre 1987. Ce système permet de répondre en temps réel aux demandes de renseignement de la clientèle, à tous les stades de l'acheminement des objets (mise en place définitive du système, prévue pour fin Juin 1988).
- . Projet d'extension du système "ANTOINE" au niveau européen (couvre uniquement le territoire national pour le moment). Cette initiative suppose des accords avec les services postaux étrangers.
- . L'expérience de Chronopost (puissance du service public et dynamisme d'une société privée) qui repose sur un système d'accords bilatéraux et de coopération avec les postes étrangères, peut faire réfléchir les intégrators américains et australiens ainsi que les autres sociétés européennes de fret express.

En 2 ans, Chronopost a pris une part de marché comprise entre 10 % et 15 % et son activité croît de 10 % par mois actuellement.

La grande erreur serait de sous estimer Chrono Post qui devrait se trouver rapidement parmi les meilleurs pour les destinations domestiques et internationales.

*

* *

Ces deux exemples montrent les opportunités que représentent à un niveau européen, association et coopération entre entreprises. D'ici les 5 prochaines années ce genre de stratégies devrait prendre une importance de plus en plus significative si les partenaires sont conscients de la nécessité de réagir face à la menace des intégrators (ce qui n'est pas évident !). Néanmoins les stratégies de fusion-rachat présentent elles aussi des avantages.

... / ...

C) - Le choix fusion-rachat

La prise de contrôle inamicale deviendra de plus en plus fréquente :

2 facteurs :

1 - La redécouverte du marché européen "rendue possible par une croissance et un enrichissement spectaculaire de presque tous les pays du continent" à l'approche de 1992.

2 - L'apparition en Europe de phénomènes identiques à ceux qui ont provoqué aux USA l'accélération des OPA hostiles.

D'ici à 1992 le secteur du fret express devrait connaître une gigantesque restructuration industrielle. En effet en raison de la fragmentation des marchés, la plupart des groupes (et notamment allemands) n'ont pas atteint la taille européenne. Mais surtout, parmi ceux qui ont cette masse critique européenne, aucun n'a une taille suffisante à l'échelle mondiale.

Or dans le climat d'urgence que suscite l'imminence du marché unique, ces lacunes rendent propices les redéploiements.

D'autant plus que l'OPA hostile n'est plus tabou et que surtout l'attitude même des conseils d'administration change très vite.

Certes les freins sont nombreux :

. financiers : la sophistication des techniques et les ressources y sont moindres qu'aux USA.

. structurels : la structure de l'actionnariat est un obstacle majeur dans ce secteur : La plupart des sociétés ayant un actionnariat familial ou des noyaux durs.

... / ...

- . politiques : - l'attitude des autorités de tutelle est souvent favorable aux dirigeants en place
- réglementation très confuses des OPA en Europe
- règles édictées par la commission des communautés pour veiller au respect de l'article 86 du Traité de Rome, qui stipule que la concentration ne doit pas entraver la concurrence.

La meilleure défense contre les OPA hostiles reste sans aucun doute une bonne performance industrielle et financière. Cependant les entreprises européennes ne doivent pas attendre d'être chassées. Elles doivent elles mêmes chasser à l'extérieur.

C'est pourquoi dans ce domaine l'harmonisation des règles de prise de contrôle et d'OPA en Europe est une nécessité si l'Europe veut se doter d'entreprises de taille à faire face à l'agressivité des intégrators.

La croissance externe est une méthode de développement de l'entreprise fondée sur le rachat d'entreprises concurrentes et/ou complémentaires dans la perspective d'un réseau intégré.

L'hypothèse d'une stratégie de croissance interne pour constituer ou étendre un réseau international de fret express ne sera pas abordé dans cette étude. Elle semble en effet peut vraisemblable d'ici 1992 pour 2 raisons :

- . Obstacles structurels liés aux montants d'investissement et aux pertes de démarrage.
- . Réactions prévisibles de firmes déjà en place.

La croissance externe présente par contre 2 avantages majeurs que la liberté d'établissement et la libre prestation de service d'ici 1992 renforcent :

- . moyen de croissance rapide, du à la bonne notoriété et à la bonne implantation locale des entreprises rachetées et de leurs réseaux.

- . moyen peu coûteux car les entreprises rachetées connaissent le plus souvent des difficultés financières ou de gestion (que l'entreprise qui rachète espère résoudre grâce à son savoir faire, son management ...).

D'autre part, la perspective du marché unique favorise et guide la mise en place de réseaux européens par rachats d'entreprises étrangères de fret express, situées dans des zones cibles :

- . L'Europe du Nord qui est une zone de production et de consommation importante.
- . L'Europe du Sud qui connaît actuellement un fort développement (en particulier l'Espagne).

Mais les dangers liés aux stratégies de fusion-rachat ne peuvent être ignorés :

- . Risques liés aux différences de critères pouvant exister dans les domaines de la gestion et du commercial des entreprises rachetées (non comptabilité des systèmes ...).
- . Dans une logique de réseaux homogènes et cohérents, une stratégie de fusion absorption est nécessaire (permet des structures juridiques identiques) et oblige ainsi à une domination globale des coûts (charges de gestion importantes).
Seule l'optimisation d'économies d'échelles réelles permet une domination globale des coûts :
 - . contrôle des frais généraux
 - . contrôle des coûts de la force de vente ...

*

*

*

... / ...

2 - Répondre aux nouvelles exigences du marché

D'après les perspectives de l'OCDE, à l'horizon de l'an 2000, 70 % du commerce international sera du commerce de haute valeur ajoutée.

Une telle évolution signifie que de profonds changements s'opèrent actuellement sur le marché mondial.

Le secteur du fret express se trouve lui aussi confronté à cette mutation :

. Une mutation qui s'analyse sous 2 angles :

a) les nouveaux types de consommateurs.

b) les nouveaux concepts industriels

. Une mutation qui renforce le rôle de certaines politiques d'entreprises :

c) la motivation des hommes

d) la stratégie de communication

... / ...

a) Les nouveaux types de consommateurs

Une nouvelle segmentation des consommateurs, est une des conséquences de la mise en place du grand marché intérieur. En effet une entreprise, doit désormais considérer sa clientèle en tant que clientèle européenne, en terme de marché et non plus en terme de pays distincts.

Cette évolution touche l'ensemble des secteurs de l'économie, le secteur fret express en particulier.

Face à cette mutation et à l'émergence de nouveaux types de consommateurs, deux changements s'opèrent :

. un changement dans les schémas traditionnels de distribution.

.. l'évolution en matière de services offerts.

. La vente par correspondance (VPC) prend aujourd'hui une position de plus en plus importante face aux schémas traditionnels de distribution. C'est un segment dans lequel les transporteurs de petits colis montrent leur efficacité. Quelques chiffres peuvent illustrer cette tendance : En 1986 les chiffres d'affaires des 3 Suisses et de la Redoute sont respectivement de 8 et 10 milliards de francs pour la France. Les campagnes nationales telles que "48 heures chrono" avec garantie de remboursement reposent sur l'utilisation systématique de société de petits colis express.

A l'horizon 1992, la VPC de même que l'utilisation des moyens téléinformatiques (téleshopping par réseaux cablés) vont connaître au niveau européen un fort potentiel d'activité auquel le secteur fret express sera étroitement lié.

... / ...

- .. Adaptation en matière de services offerts à la clientèle.
- Au plan économique les usagers des transports de marchandises - industriels et distributeurs - sont amenés à gérer rigoureusement des flux de plus en plus élaborés et coûteux, ce qui les pousse à transformer profondément leur demande vis-à-vis des transporteurs.
- Au plan technique, c'est par un recours massif aux technologies de l'information et de la communication que les entreprises de transport express pourront mieux répondre aux nouvelles exigences de leurs clients.

L'ouverture des frontières en 1992 constituent donc pour ce secteur une incitation majeure à se rénover pour relever le double défi des déréglementations administratives et de la libéralisation économique.

D'autre part dans un souci d'optimisation de services mieux adaptés à la demande de la clientèle, les entreprises de fret express ont intérêt par exemple à :

- décliner les services offerts pour récupérer de nouveaux segments de consommateurs.
- élargir la gamme des produits par une élévation des capacités de charge.

b) Les nouveaux concepts industriels

Lorsqu'une entreprise cherche à synchroniser les rythmes de ses flux de marchandises expédiés et reçus et donc à mieux maîtriser leur circulation physique, elle s'engage dans une démarche logistique.

... / ...

La logistique associe un double mouvement : le déplacement des marchandises vers l'aval et la remontée vers l'amont d'informations relatives aux différentes étapes de la circulation, pour en permettre la régulation globale. Cette démarche s'inscrit dans un développement de nouvelles méthodes de gestion industrielle en même temps que les décisions concernant le transport se prennent à un niveau de plus en plus élevé : Aujourd'hui les responsables de la logistique dans une entreprise insèrent la plupart des décisions liées aux transports et en particulier au transport express dans une politique beaucoup plus globale.

Le nouveau concept des "cinq zéros" (délai zéro, zéro papier, interruption zéro, défaut zéro, stock zéro) illustre parfaitement la recherche permanente de rationalisation au sein des entreprises.

La rationalisation de la production est possible grâce à l'emploi de l'informatique et repose sur des délais réduits d'approvisionnements entre les fabricants et les chaînes d'assemblages.

Les entreprises de fret express sont directement intéressées par cette mutation reposant sur la réduction des délais. De ce point de vue innovation et informatisation sont les deux composantes majeures de leurs stratégies.

En effet lorsqu'un client met en compétition plusieurs transporteurs il privilégie dans son choix l'aptitude du transporteur à lui rendre compte en temps réel de l'exécution de sa prestation. Les impératifs de vitesse et de capacité de charge s'effacent devant ceux de régularité, de fiabilité et de ponctualité des opérations de transport. L'amélioration des performances des systèmes de transport et des matériels que les entreprises de fret express mettent en oeuvre sont donc liés avant tout aux techniques de traitement et de transmission des données.

... / ...

D'autres moyens permettent également de traiter rapidement l'information en calquant une chaîne d'information sur la chaîne de transport. C'est par exemple le codage systématique (par code à barres) de chaque colis ou unité de charge qui permet de les orienter, de les suivre et de les localiser sans délai (la multiplication des standards peut toutefois gêner le développement de cette technique).

De ce point de vue l'exemple de Federal Express est intéressant quant à l'utilisation originale de l'outil informatique : la firme est reliée avec ses entreprises clientes au moyen de terminaux d'ordinateurs qui permettent de résoudre les problèmes de délais grâce à une communication directe. Ce système d'échanges de données informatiques (EDI) évite les stades "papiers" des commandes et des livraisons. Il permet d'optimiser le "zéro papier", un des cinq concepts de la nouvelle gestion industrielle.

*
* * *

Les entreprises européennes de fret express doivent donc intégrer dans leur stratégie les nouvelles exigences du marché et recourir pleinement à l'emploi de l'outil informatique et à son harmonisation dans l'optique de réseaux européens structurés et organisés.

Cette efficacité, unique parade face à la concurrence des intégrators ne peut s'envisager sans l'appui de deux politiques majeures :

c) La motivation des hommes.

d) Une stratégie de communication.

... / ...

c) La motivation des hommes

Dans une économie industrialisée, où tout tend à devenir circulation immédiate par réduction simultanée des stocks et des délais, le transport express doit impérativement stabiliser et garantir la qualité de son offre.

Compte tenu des risques encourus, il est essentiel de tenir le plus grand compte des inévitables composantes sociales et organisationnelles de l'innovation technologique.

En effet cette dernière ne saurait être réduite à sa seule dimension technique. Son succès implique l'acquisition par les hommes des entreprises de fret express, de nouvelles qualifications et d'autres partages des tâches entre l'homme et la machine.

L'innovation technologique implique également la modernisation des organisations, des méthodes de gestion et des procédures: les cultures d'entreprises souvent rigides ou hiérarchisées dans ce secteur sont promises à une évolution rapide à partir du moment où il est demandé au personnel d'adhérer aux objectifs de la firme.

L'exemple de Fédéral Express est sur ce point tout à fait remarquable : une charte a été établie entre les employés et la direction allant dans le sens d'un respect mutuel et d'une plus grande compréhension. Leur système d'interressement au résultat a été de même mis en place, afin de motiver le personnel. La même tendance a été observée chez des groupes comme DHL ou TNT.

De telles politiques jouent un rôle déterminant, dans la constitution de réseaux européens et internationaux de fret express. En effet elles permettent de garantir la qualité et l'homogénéité des services offerts, surtout quand les directions générales sont éloignées du personnel local sur lequel repose la bonne marche de l'entreprise.

... / ...

d) La stratégie de communication

La forte croissance du marché de fret express ainsi que l'augmentation des gammes de services offerts pour répondre aux nouveaux besoins de la clientèle, poussent les entreprises de ce secteur à adopter des stratégies de communication d'autant plus que les intégrators mettent en place des politiques de communication très agressives.

Les services fret express, de plus en plus assimilés à des produits de grande consommation, nécessitent donc de telles stratégies. Le problème est de savoir et pouvoir séduire la clientèle. Mais si une entreprise européenne veut réussir, un réel effort d'investissement dans la communication doit être accompli.

*
* *

Motivation des hommes, stratégie de communication sont deux axes majeurs que les entreprises européennes de fret express doivent intégrer pour mieux répondre aux exigences du marché à l'horizon 1992.