

LES INTEGRATORS : DEMAIN L'EUROPE ?

Patrice SALINI - Pierre SELOSSE

L'intensification des échanges mondiaux, et l'unification européenne constituent deux opportunités évidentes pour les grandes firmes de transport.

Des géants américains ou australiens du fret express - qu'on appelle les Integrators - ont perçu ces enjeux, et consacrent des moyens considérables à leur développement.

Dans le cadre de l'opération "Jeunes Europe", l'OEST a demandé à deux étudiants, Hubert DE PESQUIDOUX et Bernard CHAUVÉAU de mener l'enquête.

*Leur rapport est disponible à l'OEST (100 Francs)
Nous en livrons ci-dessous quelques éléments.*

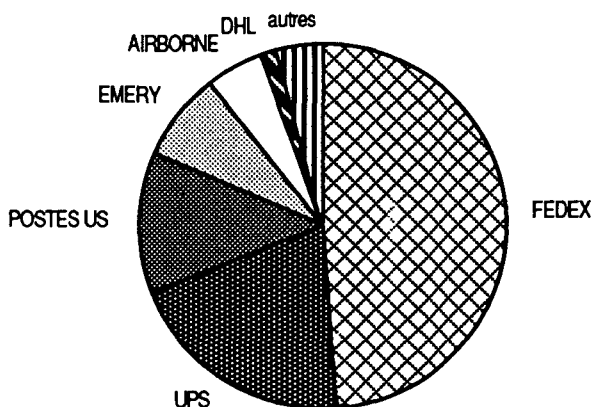
Qu'est ce qu'un intégrator ?

Les principales caractéristiques de ces firmes sont leur jeunesse (souvent créé après 1970), leur développement rapide et leur stratégie d'intégration verticale d'où leur nom. En effet ce sont pour la première fois des firmes de transport qui utilisent et produisent du transport aérien, qui possèdent leur propre flotte, activité jusqu'à présent bien segmentée. Ces firmes sont spécialisées sur deux créneaux très précis : le courrier et les petits colis.

80 % à six

Le transport de petits colis aux USA (environ 400 millions d'envois aujourd'hui) représente un marché d'environ 5 milliards de dollars. Cette activité, qui croît à un rythme important, est contrôlée aux USA, à plus de 80 % par les 6 intégrators. Ils sont présents sur le marché du courrier, dont les postes US n'achèment que 14,8 %, contre 58,1 % pour FEDEX.

**PART DE MARCHÉ DES INTEGRATORS AUX USA
(petits colis)**



L'âpre concurrence à laquelle se livrent ces réseaux sur le marché domestique américain et la dégradation des prix qui en découle les conduit à porter la compétition vers l'Asie et l'Europe, marché nouveau qui permet un développement rapide.

L'arrivée des Integrators en Europe, via la Grande Bretagne, remonte pour l'essentiel à 1985 - entre le 1^o juin et le 7 octobre, pour les principaux.

Des Géants

Désormais, ils tournent leur regard vers le continent. C'est pourquoi il importe de mesurer leur force, et d'analyser leurs stratégies.

Ces entreprises géantes ont choisi de miser sur trois atouts qui sont les leurs :

Des flottes des infrastructures et des effectifs importants ;

Un traitement de l'information en temps réel (FEDEX dispose de 27 000 ordinateurs) ;

Un force de vente et de communication agressive.

Qu'on en juge :

UPS dispose d'une offre de près de 3000 tonnes de cale aérienne, FEDEX de 2012 tonnes. A titre de comparaison, celle d'Air France est de 1715 tonnes.

INTEGRATORS	AVIONS	REMARQUES
UPS	100	Achat de 20 B 757 PF + 15 options
FEDEX	200	Achat de 30 B 727 100
TNT		Achat de 76 BAe 146 QT en 1987
EMERY	71	
DHL	109	(dont 11 en Europe)

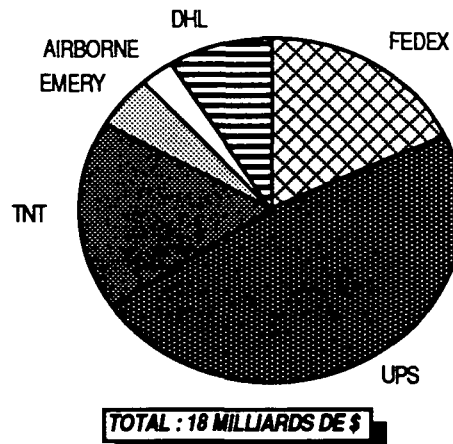
Les effectifs, et la puissance financière de ces industriels du transport se doivent d'être également relevés.

TNT regroupe 43 000 personnes, dont plus de 2 700 au seul marketing. Les effectifs de la FEDEX sont de 41 000, et ceux de DHL de 15 000.

Le chiffre d'affaires des 6 atteint environ 18 milliards de dollars si on se fonde sur les chiffres disponibles de 1986 et 1987.

Leur capacité d'investissement est à l'avenant.

REPARTITION ESTIMEE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES INTEGRATORS
(d'après les chiffres de 86/87)



La stratégie de conquête

La stratégie de conquête de ces firmes repose sur des armes traditionnelles. La guerre des prix a été utilisée (ce qui n'a pas été sans poser de problèmes à des entreprises comme EMERY, qui a augmenté ses tarifs en 1988 de 40 à 100 %). Mais, c'est essentiellement par la constitution d'un réseau mondial, le recours aux nouvelles technologies, et une politique de publicité et de communication active, que ces entreprises entendent renforcer leur position. Ce qui est en cause ici, c'est la politique de produits et son image.

L'histoire de ces groupes en Europe, par delà leur émergence simultanée en 1985, remonte en réalité à plusieurs années.

Quelques exemples illustrent ce phénomène :

C'est le rachat de GELCO corporation en 1984 par FEDEX, puis celui de LEX WILKINSON en 1986 qui donne naissance à FEDEX U.K.. C'est aussi le rachat par le même FEDEX de WILLAMET TRANSPORT GROUP Ltd en Irlande. FEDEX dispose ainsi d'une couverture à 100 % des îles britanniques.

IPEC, uni à TNT depuis 1982, disposait de son côté depuis 1978 de GELDERS SPETRA aux Pays-Bas, de SAYERS en Grande Bretagne. Le développement de ce groupe touche désormais la Suisse, l'Italie, l'Irlande, le Danemark, la Finlande, la Norvège... et la Hongrie.

UPS, qui utilise Cologne comme HUB, est implanté en Espagne, en Italie (ALIMENDO), en Grèce et au Portugal.

Nous sommes bien en présence d'une offensive réelle, bien qu'encore limitée.

Dès lors, on peut s'interroger sur les chances de ces firmes, en particulier dans la perspective de 1993.

Si une certaine inquiétude est légitime, en raison même de la puissance

L'approche du marché européen est moins aisée

et du savoir faire de ces entreprises, il convient cependant de relever que l'approche du marché européen est moins aisée pour elle qu'il n'y paraît.

Le marché n'est pas, en effet de même nature qu'aux Etats Unis.

En premier lieu, les Administrations postales ont devancé le défi des integrators. L'exemple de CHRONOPOST en France est significatif. Sa part de marché en France est aujourd'hui de 10 à 15 %, et sa croissance extrêmement rapide. Disposant d'accords bilatéraux nombreux, CHRONOPOST a mis en place depuis 1986 avec 12 pays européens le réseau EUROPE MAIL SERVICE).

En second lieu, les compagnies aériennes mettent en place des stratégies de coopération avec les coursiers, et en recherchant à optimiser le partenariat entre compagnies.

En troisième lieu, l'Europe, et en particulier des pays comme la France, disposent de réseaux performants de messagerie-groupage, issus des transports routiers, eux-mêmes en phase de restructuration et de développement au sein de la CEE. Or, les Integrators découvrent que ces réseaux constituent une barrière importante à l'entrée sur un marché, à la géographie dense.

D'autre part les distances et la concentration de l'activité dans le triangle Londres-Paris-Cologne conservent à la route un rapport qualité/prix incomparable.

Enfin, certaines firmes européennes de course (comme JET-SERVICE) ont déjà acquis un savoir faire et une dimension non négligeables, doublées d'une stratégie de communication active et ancienne.

Le caractère du capital des firmes européennes les rend en outre moins vulnérables aux tentatives de rachat de la part des integrators.

On peut au total s'interroger sur l'avenir de la segmentation du marché des petits colis.

La clientèle européenne aura à choisir entre des prestataires dont l'insertion et les concepts de service ne découlent pas de la même logique ni de la même histoire. Et de ce point de vue, on peut se demander si les Integrators parviendront à être, en Europe, mieux placés pour "intégrer" la diversité des demandes de la clientèle ■

