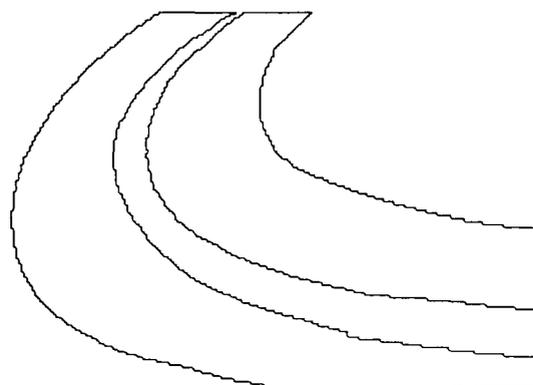


ACTEURS ET ENJEUX DU FRET EXPRESS EN EUROPE



Patrice SALINI
Pierre SELOSSE

3099

CDAT
3099



MINISTRE DE L'EQUIPEMENT, DU LOGEMENT, DES TRANSPORTS ET DE LA MER

OBSERVATOIRE ECONOMIQUE ET STATISTIQUE DES TRANSPORTS
55 RUE BRILLAT SAVARIN 75013 PARIS - TELEPHONE : 45 89 89 27



Ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et de la Mer
Observatoire Économique et Statistique des Transports
55 rue Brillat Savarin - 75013 Paris
Tél. : 45 89 89 27

**ACTEURS ET ENJEUX
DU FRET EXPRESS
EN EUROPE**

Janvier 1990

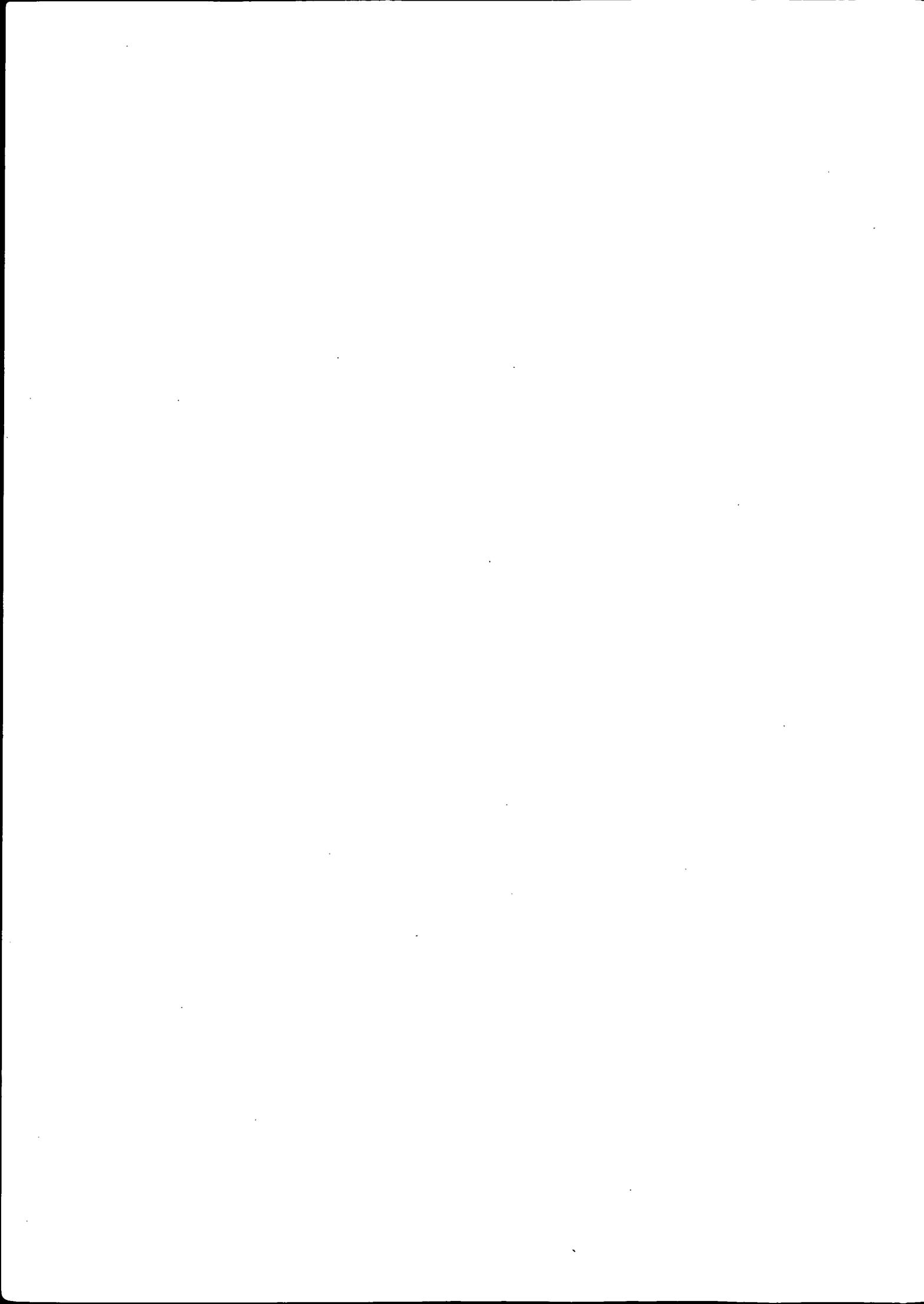
**Patrice SALINI
Pierre SELOSSE**

© Observatoire Economique et Statistique des Transports - PARIS - 1990
ISBN N° 2-11-086005-7

La couverture a été réalisée à partir d'un dessin de Tex Avery, nous comptons sur sa bienveillance

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS	1
LE CONCEPT D'EXPRESS ET LE CONTOUR DU MARCHÉ.....	3
La filière groupage (messagerie).....	4
Des réseaux d'abord nationaux.....	6
L'express comme segment de marché du groupage.....	7
La niche de la course.....	7
Des montages nouveaux.....	7
La re-segmentation	8
LES ACTEURS ET LEURS STRATEGIES.....	11
La filière des grands groupes routiers.....	12
La filière ferroviaire.....	17
Les grands opérateurs internationaux.....	19
Les integrators.....	20
Les transporteurs aériens.....	22
La filière postale : EMS - (Express mail service).....	23
Les coursiers.....	25
PERSPECTIVES ET ENJEUX.....	27
Un vertige financier.....	30
La crise des modèles techniques (et des stratégies).....	31



AVANT-PROPOS

L'Observatoire Economique et Statistique des Transports (OEST) a fait réaliser deux études sur le fret express en 1988 ("*le fret Express au Royaume Uni*" - D. BOURDELAS, et "*Les intégrators*" B. CHAUVEAU, H. de PESQUIDOUX).¹

Depuis nous avons acquis 4 études récentes de TRIANGLE² relatives à la France, la RFA, l'Espagne et le Royaume Uni et une étude de DAFSA³ : "Le Fret Express et ses perspectives en Europe".

Ces différentes analyses, souvent contrastées, permettent aujourd'hui de tenter d'établir une synthèse autour de trois grands thèmes :

Le concept d'express et le contour du marché.

Ses acteurs et leurs stratégies

Les perspectives et les enjeux du marché de l'express en Europe.

Segment de marché porteur et domaine de prédilection de firmes géantes, le fret express est désormais stratégiques pour les grands groupes européens de transport. Les restructurations en cours préfigurent l'évolution plus profonde du marché des transports de charges incomplètes dans la perspective du marché unique.

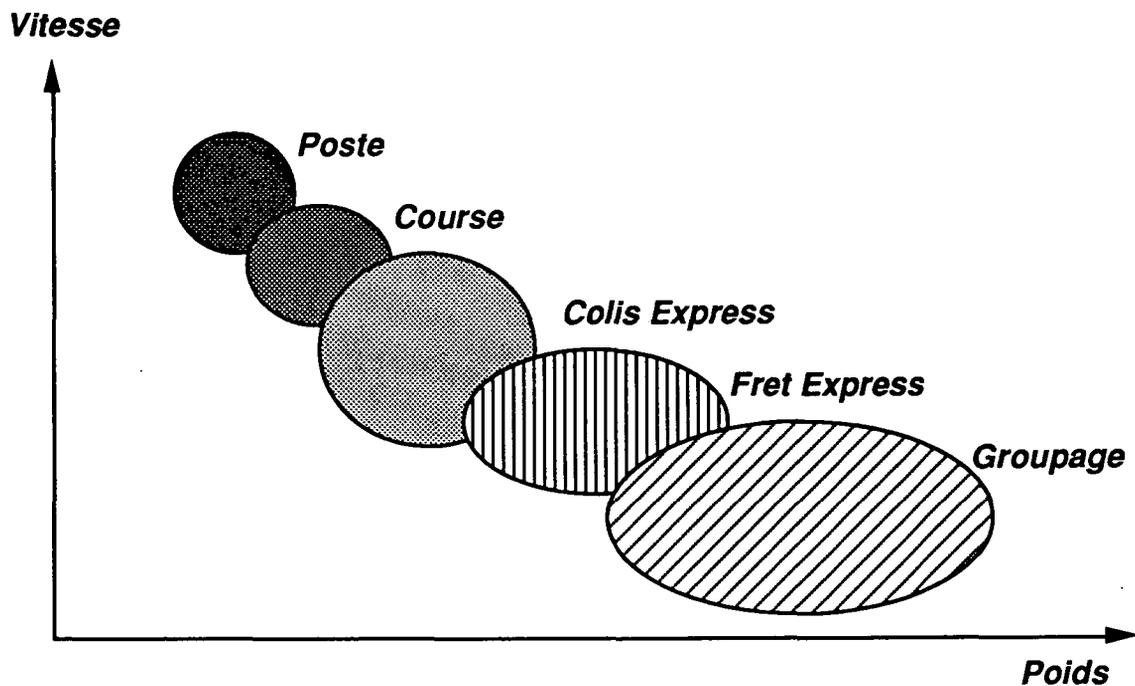
¹ Disponible à l'OEST - 55 rue Brillat Savarin - 75013 Paris - 100 Francs pour chaque étude

² TRIANGLE Group 35-39 Castle Street, High Wycombe, Bucks HP 13 6RN ENGLAND

³ DAFSA : 23 Bd des Italiens 75002 PARIS

LE CONCEPT D'EXPRESS ET LE CONTOUR DU MARCHÉ

Une approche marketing rigoureuse conduit à produire une segmentation du transport en charges incomplètes (less than truckload -LTL-) en fonction du double critère du poids ou volume des envois unitaires et de la vitesse d'acheminement.



Ce graphique illustre la segmentation théorique du marché du transport de charges incomplètes en fonction de la vitesse et du poids. L'idée principale à retenir est qu'il y a des "recouvrements" des différents segments de marché, tant sur l'axe de vitesse que sur l'axe de poids. Dès lors, le positionnement des entreprises sur tel ou tel marché pourra se distinguer de l'image du produit qu'elle commercialise, en fonction de l'image propre de l'entreprise et de son métier d'origine.

LA FILIERE GROUPAGE (MESSAGERIE)

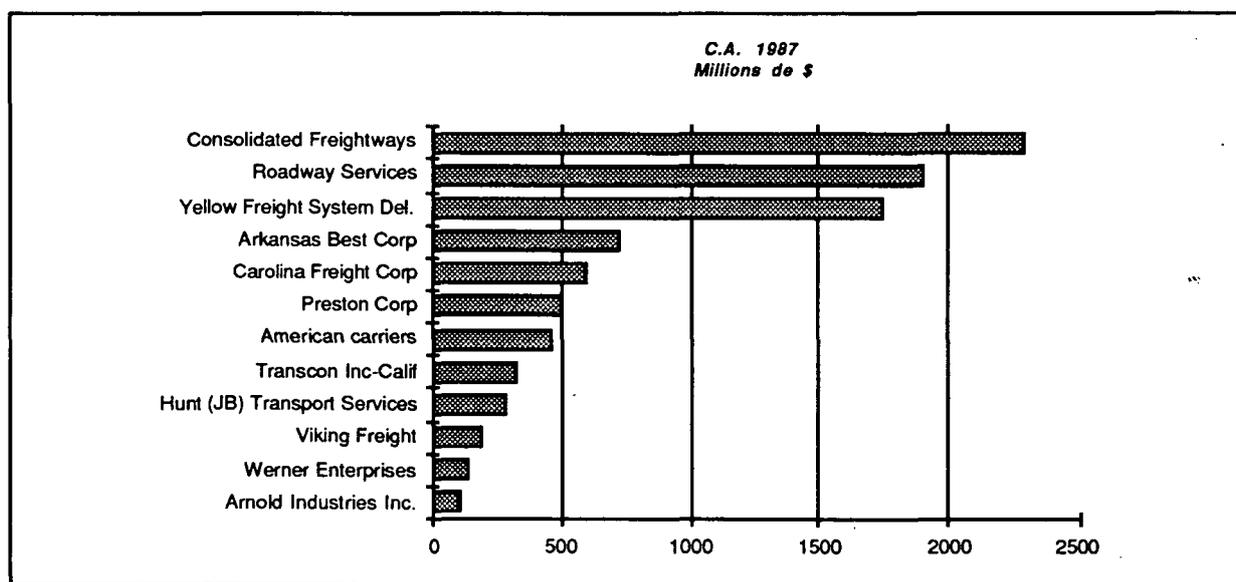
La progression du marché du groupage (au sens large), que confirme indirectement la place des envois de faible taille dans "l'enquête chargeurs" de l'Institut National de la Recherche sur les Transports et leur Sécurité (INRETS)¹, constitue sans doute l'un des phénomènes importants des 20 dernières années dans le secteur des transports.

En Europe comme aux USA, les grandes firmes de transports se sont développées sur ce créneau du marché, donnant naissance à des réseaux structurés et techniquement performants.

L'investissement technique (plates-formes), les contraintes d'organisation des réseaux et la recherche d'une intégration plus grande du traitement physique et informationnel (lecture optique et tri optique : TRACKING, TRACING...) ont entraîné une concentration importante dans ce secteur.

Aux USA, les "TOP TEN" du LTL représentent 50% du volume d'affaires en 1988 contre 35% en 1980. Les trois premiers sont passés de 19 à 30% du marché.

La concentration des opérateurs routiers aux USA



¹ D'après cette enquête, 40 % des envois auraient moins de 300 kg.
INRETS - 2 av. du Maréchal MALLERET-JOINVILLE - BP 34 - 94114 Arceuil Cedex.

Une telle statistique n'existe pas en Europe. De plus, les catégories d'activités retenues en France n'ont pas le mérite, comme le LTL aux USA, d'être fondées sur des réalités commerciales, mais plus souvent sur des concepts réglementaires (zone courte, zone longue, groupage,...). Néanmoins, les données disponibles permettent de disposer d'une image acceptable de cette concentration.

Celle-ci semble, comme aux USA, importante :

- *En RFA, trois firmes semblent maîtriser 50% du trafic de messagerie domestique (KÜHNE & NAGEL, DACHSER, DANZAS), auxquelles il faut ajouter les firmes D.P.D. et TRANS-O-FLEX (groupe HANIEL), deux groupements d'entreprises dont le poids sur le marché est non négligeable.*

- *En France, le SERNAM, CALBERSON, le RESEAU FRANCE EXPRESS, DANZAS, MORY, PROST, DUBOIS, DUCROS, GEFCO et HEPPNER doivent représenter 60% du marché.*

- *En Grande-Bretagne, National Freight Consortium (NFC avec LYNX), WINCANTON, TDG (avec TUFFNELL), SECURICOR, RED STAR, UNITED CARRIER, INTERLINK ont probablement une position comparable.*

- *En Espagne, des niveaux de concentration élevés sont également constatés : SEUR, CUALLADO, OCHOA et UNITRANSA représentent l'essentiel du marché.*

- *En Italie, les 10 "corrieri" dominants contrôleraient plus de 30 % du marché. Parmi eux, le n°1 DOMINICHELII (récemment racheté par KUHNE & NAGEL) doit réaliser entre 0,5 et 1 milliard de Fr. de chiffre d'affaires, BARTOLINI : 0,5 milliard.*

A cette caractéristique première de concentration permettant l'utilisation de réseaux techniques et informatiques intégrés s'ajoutent deux caractéristiques :

- en premier lieu ces grandes firmes, le plus souvent d'origine routière, exploitent des segments de marché multiples et offrent une gamme étendue de produits.

- en second lieu, elles n'avaient pas - jusqu'à présent - intégré leurs réseaux nationaux denses et leurs réseaux européens ou mondiaux.

Les raisons en sont connues : essentiellement "nationales", ces firmes étaient en général réduites à fonctionner avec des correspondants à l'étranger ou à construire (cas d'Euro Express Consortium) des réseaux alliant des firmes dominantes.

DES RÉSEAUX D'ABORD NATIONAUX

Du coup, l'intégration de l'outil de production (et des réseaux) est demeurée faible en transport international de groupages. Au surplus, le caractère "multiproduits" des grands groupes et la persistance nécessaire des accords de correspondance les a conduit à poursuivre généralement une stratégie de croissance externe assez diversifiée. A cela s'ajoute le fort prix - commercial, financier et organisationnel - à payer pour intégrer l'un des réseaux majeurs d'un grand pays européen.

Les expériences nationales, menées en général hors du marché boursier, ont probablement laissé des traces dans les entreprises. Les réseaux nationaux, quand ils existent, sont en effet les fruits d'une ou deux décennies d'efforts.

Il résulte de ces éléments que les barrières à l'entrée des marchés nationaux sont fortes et reposent sur la puissance des réseaux.

Pour reprendre l'expression britannique : les firmes jouant en "seconde division" en France, en RFA ou en Grande-Bretagne doivent produire un chiffre d'affaires de près d' 1/2 milliard de francs, les leaders de "première division" s'étagent au delà de 3 milliards de francs. En Espagne le jeu en "première division" requiert déjà un chiffre d'affaires de près d' 1/2 milliard de francs.

L'EXPRESS COMME SEGMENT DE MARCHÉ DU GROUPE

Dans un tel contexte, le concept d'express est en général apparu comme l'un des segments de marché des grands groupeurs ¹. Dans l'espace européen, à la fois dense et relativement diffus, et encore fortement "national", il est demeuré caractérisé par la prédominance d'un modèle technique fondé sur les "étoiles routières". Ce modèle - parfaitement opératoire et efficace - est capable de produire dans chacun des espaces nationaux et entre les principaux pôles économiques européens, un service de qualité express. Il est d'ailleurs singulièrement compétitif au delà de 20 kg.

LA NICHE DE LA COURSE

Ces stratégies laissent des "niches" ouvertes, celles de la course, du transport de documents ou de petits colis et de l'express international à longue distance. Ces "niches" furent occupées avec succès par des firmes comme JET SERVICE, dont le chiffre d'affaires la place en première division (France, Espagne) ou MENSAJEROS RADIO, et sont maintenant convoitées par les grands groupes routiers et les opérateurs aériens.

DES MONTAGES NOUVEAUX

Des montages nouveaux, introduisant de nouveaux opérateurs, fondés sur des accords exemplaires (EMS pour les postes, partenariat des compagnies aériennes) répondent en réalité à trois défis :

- celui de l'élargissement et de l'unification du marché communautaire

- celui de l'attaque des intégrateurs

- enfin, celui d'une zone de concurrence nouvelle activée par la formation de HUBS et de lignes aériennes européennes.

¹ *Se reporter à l'étude : "Evolution du secteur et stratégies des grands groupes" - OEST -1987 - 150 Francs*

LA RESEGMENTATION

Le marché du fret express semble alors changer de nature, se "resegmenter".

De ce point de vue la genèse du "modèle" des intégrators se doit d'être compris.

La faible densité américaine et australienne, les distances entre pôles économiques rendent incompatibles une qualité de service "express" et le recours aux techniques du groupage routier ou ferroviaire.

Le recours à des moyens aériens organisés entre des "HUBS" (plates-formes centrales) et une forte intégration du système de production sont apparus comme une réponse efficace à l'échelle des USA... et transposable au fret express intercontinental.

Sur ce créneau de marché, quelques majors ont pris une place dominante (FEDEX, UPS, DHL, TNT).

Ce modèle a engendré des produits standardisés assortis de garanties couvrant, en gros, les marchés de la course (documents et colis) et du fret express.

Ainsi, les segments théoriques du marché relèvent-ils d'une offre elle-même diversifiée quant à l'approche technique et commerciale du produit, l'origine des opérateurs et leur savoir-faire.

Ces éléments rendent extrêmement difficile l'évaluation rigoureuse du marché de l'express. Cependant, différentes études, reprises dans le tableau ci-dessous, ont tenté de cerner certains marchés.

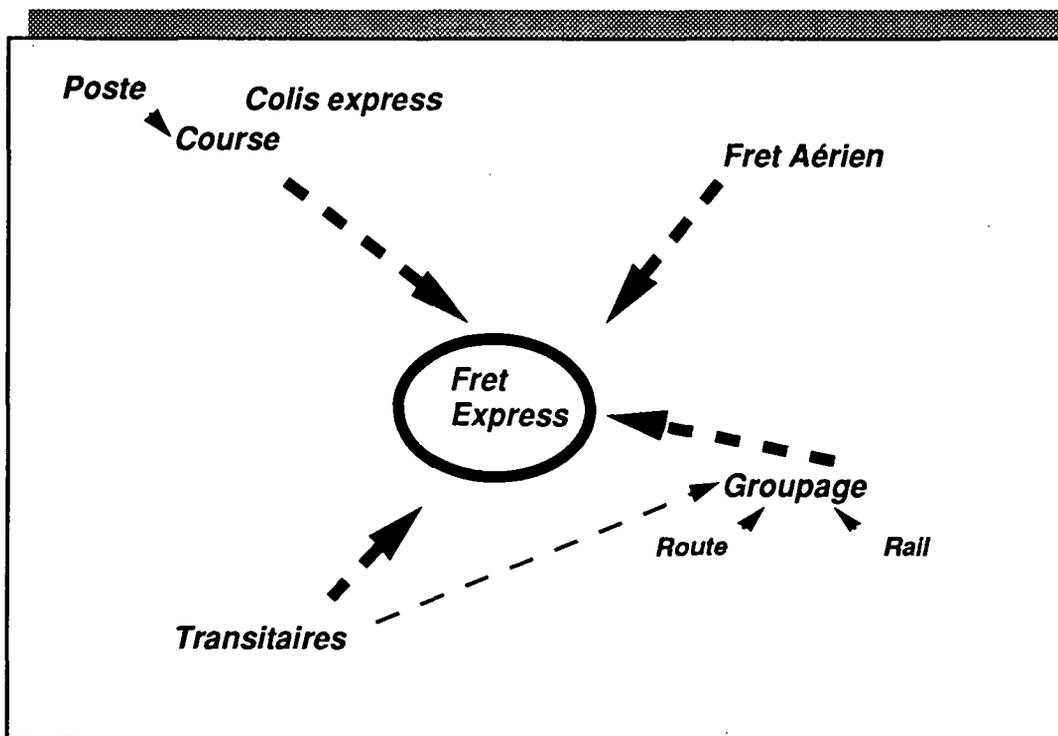
Ces données permettent d'évaluer le marché CEE à plus de 10 milliards de francs sur un marché global de messagerie de plus de 100 milliards de francs.

Evaluations du marché de l'express : le flou

	TRIANGLE	PESQUIDOUX	BOURDELAS	CHRONOPOST	METIS
		100		60	
MONDE					
	52				
US	Groupage = 105				
	9,7				
FRANCE	Messagerie = 22				
	15				
RFA	+ 7 Groupage				
	12		10		
UK	(3 à 4 int.al				
	6,5				
ESPAGNE					Groupage = 10
ITALIE					
	Int.al = 13				
C.E.E.					

Pour autant, cette "resegmentation" du marché sur des bases techniques et stratégiques aboutit bel et bien à un élargissement de la concurrence, et à une globalisation du marché, qui n'est qu'apparemment contradictoire.

En effet, si des filières et des concepts différents s'opposent, et aboutissent à des produits très disparates - en particulier au niveau des structures tarifaires - on peut se demander s'il ne s'agit pas là d'une période transitoire. De ce point de vue, l'analyse de l'origine, de la stratégie, et des moyens des acteurs est ici nécessaire.



LES ACTEURS ET LEURS STRATÉGIES

Une tendance - semble-t-il assez forte - vise à accréditer l'idée que la segmentation du marché théorique génère un modèle optimal de produit express et de firme de transport express. C'est ce que nous avons appelé le concept Mac Donald ¹ appliqué aux transports. L'intégration (ou la franchise), doublée d'une forte image de produit standardisé et aux spécifications garanties, bref, la production industrielle d'un produit de marque et de masse serait la réponse optimale sur le marché de l'Express. On peut parler à cet égard de révolution industrielle ou de "Fordisme" dans le secteur. D'où un certain scepticisme des anglo-saxons sur la maturité du marché français, peu perméable au concept de l'express ainsi défini.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, ce concept correspond non seulement à une culture, mais aussi à une place spécifique du produit dans le système productif du transport aux USA et en Australie ; place qu'il n'a pas en Europe. Par ailleurs, la notion même de produit standard est parfois contestée par la clientèle.

Le jeu des acteurs sur le marché européen a ainsi une forte spécificité. S'y affrontent en effet sept grandes filières, qui ont par conséquent des forces et des faiblesses que nous qualifierons de génétiques :

- les grands groupes routiers
- les groupes ferroviaires
- les grands opérateurs internationaux (transitaires)
- les intégrators
- les transporteurs aériens
- les administrations postales
- les coursiers

Bien évidemment, des convergences, des accords peuvent allier des partenaires, issus de filières différentes, mais celles-ci conservent leurs caractéristiques.

Plus encore, suivant les pays et les sous-ensembles du marché, ces filières ont une place plus ou moins déterminante. Elles façonnent, comme on va le voir, les conditions de développement sur un marché en cours de globalisation.

¹ Interview de Pierre SELOSSE : *Transport actualités* - n° 290 - 9 Déc. 1988

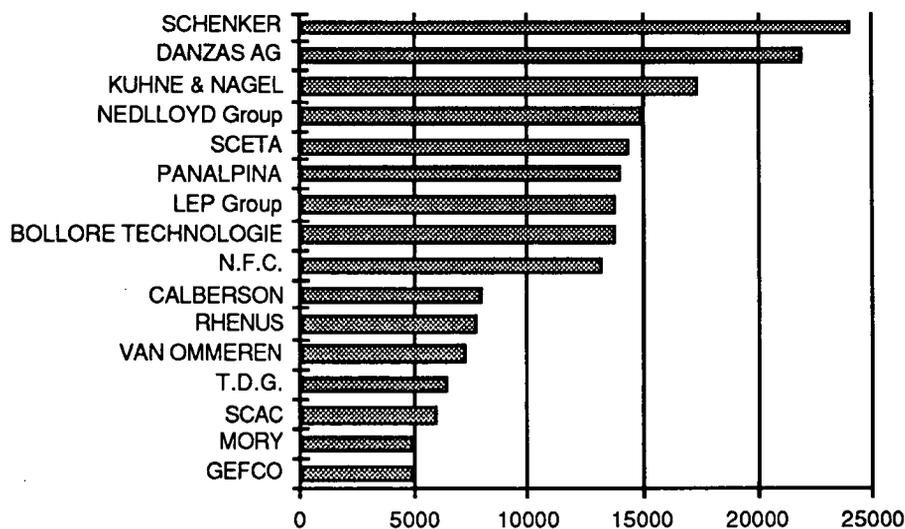
LA FILIERE DES GRANDS GROUPES ROUTIERS

Contrairement à ce que pourrait laisser supposer les statistiques de secteur, le transport routier est en Europe relativement concentré. Plusieurs groupes de grande taille, et aujourd'hui multimodaux, mais ayant une origine routière, ou dans le transit, ont une place déterminante sur le marché.

D'après l'enquête de l'European Business Press Group, huit groupes à dominante routière ont des volumes de facturation supérieurs à 9 milliards de francs. Mais ce classement est largement contestable. Il reflète mal de l'intégration, de la consistance et de la maîtrise technico-commerciale des groupes.

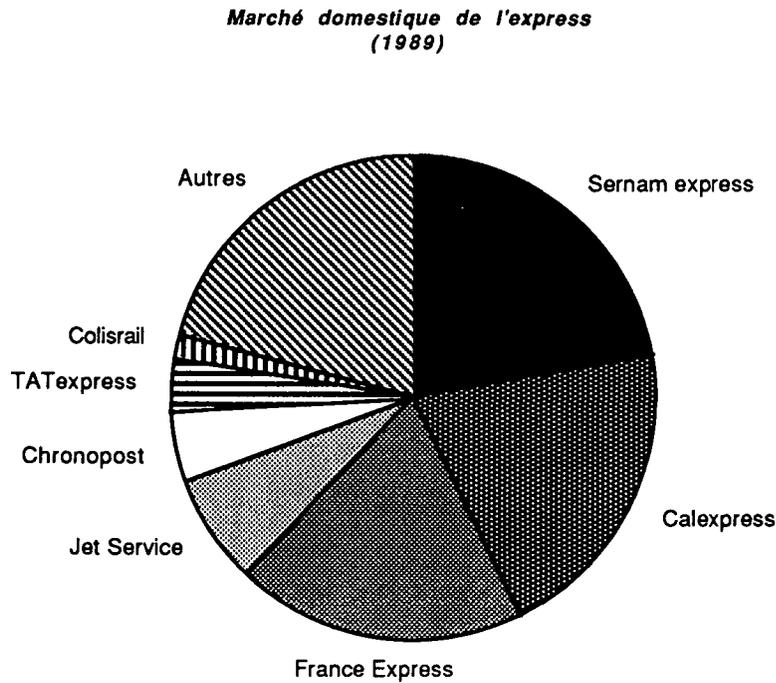
Si la place occupée sur le marché global des transports par ces groupes demeure modérée, ces derniers ont une position dominante sur les marchés internationaux et les produits techniquement complexes du groupage et de la messagerie.

LES GRANDS GROUPES "TERRESTRES" EUROPEENS
suivant leur chiffre d'affaires en millions de Francs (1988)



Source : *Nouvel Economiste* + sources diverses

En France : la dernière décennie a été marquée par le développement et le renforcement des réseaux nationaux de messagerie¹. Le marché domestique est contrôlé par un club d'une dizaine d'entreprises. Le segment de l'express serait, selon toute vraisemblance, encore plus concentré.



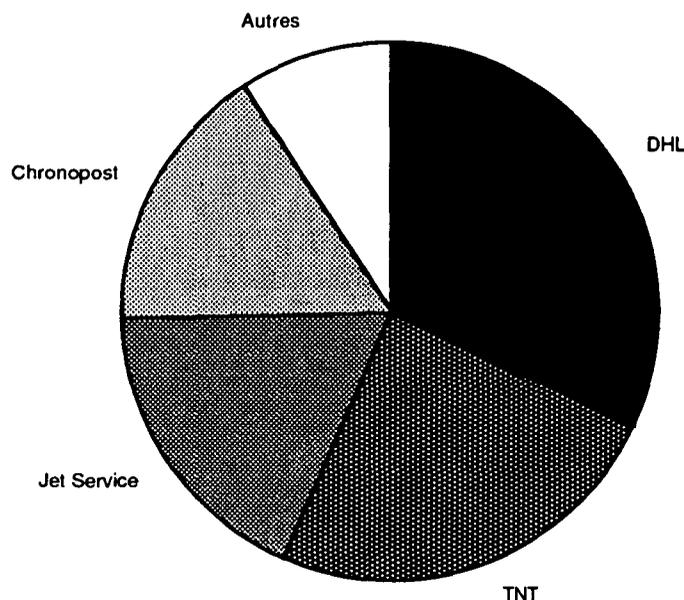
Source : Chronopost

La force et la densité de ces réseaux nationaux constituent donc une réelle barrière à l'entrée.

La faible intégration internationale de ces majors, le faible nombre de consortiums, et l'élargissement de l'espace européen laissent cependant apparaître un maillon faible que les groupes cherchent à combler, et qui est pour l'instant occupé par des opérateurs issus d'autres filières.

¹ Evolution du secteur et stratégies des grands groupes de transports - OEST - 1987

Marché International français de l'express
(1989)



Source : Chronopost

Mais le fonctionnement "multi-produits" des grands groupes "routiers" et la rareté des opportunités de croissance externe rendent complexes les stratégies de développement.

Une certaine montée en puissance des entreprises de "deuxième division", peut-être plus spécialisées, mais disposant d'une couverture nationale, est actuellement visible.

Stratégiquement, ces entreprises sont à la fois les plus courtisées par les candidats à l'implantation sur le marché national, et, sans doute, les plus tentées par des accords avec des réseaux multinationaux.

L'exemple espagnol est, de ce point de vue, édifiant. Si on y rencontre la même prééminence des groupes routiers, UNITRANSA a été achetée par TNT, AERPONS s'est alliée à FEDEX et CACESA (Iberia), SERVITRANS est partenaire d'UPS et SEUR (le premier groupe,

partenaire d'Euroexpress) a un accord avec PUROLATOR. Leur moindre taille, et leur plus fort caractère "non-international" est sans doute à l'origine d'une stratégie qui a ouvert le marché espagnol aux intégrateurs.

Mais il est à noter qu'à l'exception d' UNITRANSA, chacun de ces groupes a pu maintenir son indépendance, et, en définitive, a élargi son marché sans perdre son identité.

Les entreprises de cette taille semblent d'ailleurs très actives aussi en France : rachat de FAT (RFA) par DUCROS ; accord de GRIMAUD avec SECURICOR.

En Grande-Bretagne, les entreprises de cette catégorie semblent développer actuellement plutôt des formules de franchise (ANC, CITY LINK, INTERLINK).

Cette formule de la franchise est fortement présente en France avec le réseau FRANCE EXPRESS. L'histoire de ce réseau met en scène successivement : SOTRAB, la SFTC, de nombreux indépendants, puis les autocaristes (VERNEY, VIA-GTI) et le groupe ferroviaire (SCETA, CALBERSON, BOURGEY MONTREUIL, SERNAM). Le rachat de SFTC par CALBERSON en 1976, et la création du GIE FRANCE EXPRESS, ont donné au réseau son équilibre actuel (CA > 1 milliard de francs). Pour autant, la stratégie de CALBERSON, et l'intégration de ses express départementaux à son réseau CALEXPRESS, pésera sur l'avenir du GIE. La restructuration du SERNAM a, par ailleurs, privé FRANCE EXPRESS d'une grande partie du trafic que le SERNAM lui remettait.

En RFA, peu de groupes traditionnels disposent de réseaux nationaux express. Outre DACHSER, deux des trois entreprises principales sont en réalité des groupes d'entreprises associées.

C'est le cas de D.P.D. (DEUTSCHER PAKET DIENST) qui regroupe 17 sociétés franchisées et de SYSTEM GUT (30). TRANSOFLEX, qui est partenaire de CALBERSON et de LYNX (NFC) au sein d'Euroexpress, est né d'un regroupement d'entreprises (5), mais est aujourd'hui (depuis 1985) l'un des éléments du conglomérat HANIEL, largement diversifié dans l'industrie (recyclage d'aluminium, matériaux de construction, négoce pharmaceutique) et qui réalise un chiffre d'affaires global de plus de 44 milliards de Fr.

Dès lors, les montages européens, et les stratégies des grands majors, ne peuvent être que complexes, d'autant que les mariages possibles, les firmes "à vendre", ne sont pas légions, et la concurrence est vive.

Pour autant, les majors, par la puissance qu'ils ont sur leurs marchés nationaux, et parfois sur plusieurs marchés nationaux, à l'image de DANZAS, peuvent rechercher en priorité à intégrer leurs réseaux actuels.

Leur problème devrait être, cependant assez vite, de définir la place respective au sein de la CEE de leurs réseaux messageries - en phase d'intégration - et de formules de "HUBS & SPOKES", indispensables au delà d'une certaine distance.

De ce point de vue, la faiblesse des lignes de transport combiné international peut les contraindre à opter pour des acheminements aériens à plus de 1 500 km.

L'exemple américain de CONSOLIDATED FREIGHTWAY, qui s'est rendu acquéreur de EMERY, lui-même acquéreur de PUROLATOR, le développement des accords CALBERSON-PUROLATOR, l'achat de PUROLATOR (Royaume Uni, Belgique, France) par SEABOURNE WORLD Express, les accords d'INTERLINK avec CHRONOPOST, TAT et AIR INTER, le partenariat SCHENKER - LUFTHANSA et SEUR - PURULATOR, ou KLM-FRANZ MASS, constituent des signes importants.

La réalité du problème, pour ces grands opérateurs, réside dans le choix difficile d'une stratégie de développement et d'une politique de marketing.

L'optique de NEDLLOYD par exemple (n°1 néerlandais avec un chiffre d'affaires de 15 milliards de francs dont 50% en transport terrestre) est clairement d'offrir une image de "prestataire logistique total".

Son point d'appui en matière de messagerie est VAN GEND & LOOS (vraisemblablement premier groupeur du BENELUX), issu du groupe ferroviaire néerlandais. Néanmoins, si NEDLLOYD continue de mener des acquisitions apparemment désordonnées dans de nombreux pays de la CEE¹, ce groupe estime "impossible" une implantation en propre en France, peut-être à la suite de l'échec enregistré avec DUBOIS.

A contrario, l'optique de CALBERSON tourne bien autour du concept de réseau, à l'instar de TNT, mais semble, pour l'instant, passer par l'achat de firmes de petite taille.

¹ comme Union Transport en RFA, Messageria Emiliana en Italie...

Ses acquisitions récentes en Europe du Sud¹ témoignent de cette stratégie. Les grands groupes sont également contraints, par leur poids sur le marché, à racheter des entreprises, faute de possibilité d'un partenariat équilibré.

Ce dernier, qui est toujours possible, donnerait tôt ou tard naissance à une nouvelle concentration décisive, réduisant de moitié les réseaux concurrents en Europe.

Il s'agit là de la notion de "réseaux fermés" de correspondants développée à plusieurs reprises par J.C. BERTHOD (DANZAS)². Ce type de réseau débouchant rapidement sur des accords au niveau du capital des firmes (fusion, participations croisées,...), parfois difficile à envisager pour des groupes aux origines familiales encore fortement marquées.

LA FILIERE FERROVIAIRE

Présente à des niveaux extrêmement divers sur le marché, la filière ferroviaire demeure en Europe l'une des composantes du marché du fret express.

Le SERNAM conserve, par exemple, en France une place prépondérante, comparable, sur ce marché, à celle de CALBERSON.

RED STAR occupe en Grande-Bretagne une place comparable à celle de LYNX (groupe NFC) partenaire de CALBERSON dans Euro Express, ce qui lui permet de figurer au TOP TEN .

Même la RENFE, avec PAQUETERIA EXPRESS, tient en Espagne une place qui la range parmi les grands de l'express.

¹ *Stracciari (Italie) & Teisa (Espagne)*

² *Intervention de J.C. BERTHOD aux "Rencontres Transport de l'Observatoire" - 10 -10-1989*

Cette filière - qui investit activement à son tour dans des techniques de mécanisation du tri et de lecture optique - se trouve cependant confrontée à un triple problème :

- la situation générale du chemin de fer en Europe ne permet pas de tableer sur le réseau ferroviaire européen à court terme ;
- un recours croissant à la route - et singulièrement peu au combiné - la conduit à perdre sa spécificité ferroviaire, hormis l'avantage que confère un réseau dense et privilégié ;
- un certain scepticisme sur l'avenir du groupement EURAIL semble se manifester de plus en plus ouvertement. En effet, l'absence de management central constitue une faiblesse.

Ainsi donc, cette filière serait-elle à la croisée des chemins. Ne disposant pas encore du réseau TGV Européen, et ne pouvant donc fonder sur lui sa stratégie, l'express "ferroviaire" est contraint de chercher "ailleurs" ou "à côté" la dimension européenne, et l'ouverture sur le reste du monde.

Une telle situation pèse, semble-t-il, sur le devenir de ces services ferroviaires et l'évolution de leur statut ; situation d'autant plus difficile en France que le SERNAM a ses principaux concurrents au sein de son propre groupe ferroviaire (CALBERSON) ou à ses marges (FRANCE EXPRESS).

Un difficile problème stratégique et marketing est donc posé, d'autant que, dans de nombreux pays de la CEE, le transport ferroviaire de marchandises ne dégage pas de bénéfices. D'une manière générale, les Compagnies semblent, au surplus, douter de la pérennité d'EURAIL.

En outre, dans le véritable "jeu de GO" des réseaux, auquel se livrent les firmes, la non-filialisation de la messagerie ferroviaire peut devenir un obstacle pénalisant.

LES GRANDS OPÉRATEURS INTERNATIONAUX

Le plus souvent liés ou impliqués dans le maritime, conscients de l'obligation de faire du porte-à-porte, convaincus du poids du "just in time", et de la présence des gisements de profits "à terre", les opérateurs internationaux - nous avons déjà parlé de NEDLLOYD plus haut - bénéficient avant tout de la puissance de leurs réseaux mondiaux.

Leur politique est aujourd'hui probablement, et essentiellement, de renforcer leur maîtrise globale des chaînes logistiques à grande échelle.

Le concept néerlandais de "nederland distributieland" illustre ce type de stratégie. Il s'agit bien de valoriser l'attractivité de grands "HUBS" ou zones portuaires (Rotterdam), et de structurer à partir d'eux une logistique intégrée au niveau de la CEE.

Tous les grands opérateurs de ce type cherchent par conséquent à construire des réseaux, mais leur logique n'est pas - par construction - celle de la messagerie (celle-ci est accessoire). D'où des choix relatifs aux implantations plus proches d'un réseau de charges complètes que de la distribution.

La dimension spécifiquement "express" se trouve donc accessoire dans la stratégie de ces groupes, qui se trouvent pourtant présents sur certains segments du marché, par des effets de groupe, ou d'implantation initiale (zones de monopole etc...). On les trouve également naturellement sur le segment intercontinental, et sur des marchés très spécialisés, fruits d'une diversification astucieuse (comme les vêtements sur cintres : NEDLLOYD-DANZAS).

Pour eux, la question se pose donc en terme de diversification ou de recentrage. Ce sera un choix difficile. Mais sur certains marchés spécifiques -intercontinentaux- leur place dans l'express peut s'avérer, au moins ponctuellement, compétitive ou dominante.

LES INTEGRATORS

La puissance des integrators ne doit faire oublier ni leur origine, ni leur spécificité. Leurs stratégies sont aujourd'hui, selon toute vraisemblance, très diverses. Leur approche du fret express en Europe les conduit en effet indubitablement à faire preuve de pragmatisme. Accords - partenariat ou intégrations sont deux voies distinctes qui reflètent peut-être des appréciations différentes de la barrière à l'entrée et de l'équilibre Air/Route qui s'établira au sein de la CEE.

En outre, leurs segments de marché en fret communautaire coïncident avec la course, où des firmes comme CHRONOPOST et le réseau EMS ont des positions de départ très assurées, ou bien vont "au delà" et rencontrent l'obstacle des "intégrés" du monde routier.

Il en résulte des stratégies assez différentes entre TNT - dont le positionnement tente de marier l'offre logistique complète et l'express - et des firmes comme DHL ou FEDEX, plus "centrées" sur leur marché d'origine.

A l'extrême limite, on peut considérer que les intégrators véhiculent aujourd'hui deux modèles :

- l'un comparable - mais peut-être plus dynamique - à celui des grands opérateurs routiers européens
- l'autre reproduisant le modèle US ou une logique de type Chronopost.

Les alliances ou les rachats correspondant à ces modèles seront donc très contrastés. Pour autant la puissance financière de ces groupes ne résout pas tout - un positionnement de type classique bute sur des problèmes désormais connus.

Le concept d'intégration n'est pas qu'une notion commerciale et technique. Il répond à l'exigence minimale de "fermeture des réseaux". Comme nous l'avons déjà évoqués, les grands groupes ne peuvent plus se contenter d'accords de partenariat. Leur poids sur le marché vassalisant totalement le partenaire, ce dernier perd toute valeur propre en tant que fonds de commerce. Les accords de partenariat ne peuvent donc que se situer très "haut" et déboucher sur des accords difficiles, aboutissant tôt ou tard à une concentration intensive.

L'avantage - et l'inconvénient - des intégrators est aujourd'hui de ne pas être encore de "grands européens", et de ne pas occuper le créneau de marché des majors européens.

Cela leur permet de trouver des formes équilibrées de partenariat en Europe, et de mener des acquisitions qui ne "détruisent" pas le fonds de commerce de l'entreprise achetée...

Aujourd'hui, bien que les réseaux soient peu denses, les intégrators atteignent en Europe (pour la CEE) grâce à leur "niche" de l'express international, des niveaux de chiffre d'affaires comparables aux nationaux de taille intermédiaire.

DHL réalise 260 millions de dollars de chiffre d'affaires en Europe (17% de son chiffre d'affaires mondial), FEDEX : 160 - plus qu' EMS - TNT IPEC : 204, TNT Express : 450, UPS : 100.

Ces chiffres sont comparables au volume d'activité "express" de NFC (LYNX), de RED STAR ou de SECURICOR, mais loin en retrait du volume d'affaires des groupes correspondants.

Cette situation les conduira naturellement à des accords équilibrés, ou des rachats de nationaux réalisant, suivant les pays, de 10 à 50 millions de dollars de chiffre d'affaires.

LES TRANSPORTEURS AERIENS

Les transporteurs aériens européens sont, depuis plusieurs années, bien positionnés sur un marché porteur.

Il est logique qu'ils se posent, comme les chemins de fer jadis, le problème des rapports avec ceux qui sont leurs "auxiliaires", et de la concurrence des intégrators.

L'analyse stratégique qui est la leur, ne peut en effet que les conduire à tirer parti d'une position aéroportuaire dominante et d'un réseau maillé disposant parfois de capacités de cale excédentaires.

Par ailleurs, il est normal qu'ils s'interrogent sur la pérennité d'une position de tractionnaire fragile (constitution de flottes spécialisées des intégrators) sur un marché en expansion.

Une stratégie de diversification et de croissance interne accompagnée d'une politique de rachat semble dès lors pouvoir être mise en oeuvre pour aboutir à la création d'un "groupe opérateur de transport". C'est, vraisemblablement, l'optique de KLM lorsqu'elle a repris XP (1987) et racheté F. MASS.

Celles de BRITISH AIRWAYS (SPEEDBIRD EXPRESS), AIR INTER, AIR FRANCE, TAT, IBERIA (CACESA) LUFTHANSA, reflètent, à des degrés divers, la volonté d'être présent sur le marché par des produits propres et dans le cadre d'accords avec des opérateurs traditionnellement liés aux Compagnies, ou cherchant des "*portes*" à l'étranger. INTERLINK, SCHENKER, AERPONS, CITY LINK, sont des exemples de firmes répondant à ce modèle.

Cette diversification "par le haut" des Compagnies ne peut cependant que les contraindre à redéfinir leur stratégie commerciale et leurs choix technologiques d'investissement.

La croissance de ce segment de marché est un facteur de déséquilibre nécessitant un réexamen des priorités. Opérateur ou partenaire tractionnaire : tel est aujourd'hui le choix - difficile - que devront faire les Compagnies.

En tant qu'entreprises "modales" les Compagnies ne peuvent figurer en tant qu'opérateurs qu'à condition de construire à terme une véritable firme de transport express intégrée - c'est le choix qui fut vraisemblablement celui de KLM avec XP. Mais, il faut croire que cette stratégie est difficile puisque KLM a cédé XP à TNT. Cependant, d'après DAFSA, cette cession est principalement due à l'impossibilité qu'a eu la KLM de transférer le HUB de XP de Maastricht à Schipol. Cet obstacle à l'intégration dans le réseau KLM aura donc pesé lourd.

LA FILIERE POSTALE : EMS - (EXPRESS MAIL SERVICE)

Fondé en 1983, EMS est explicitement le fruit d'une volonté des administrations postales de ne pas voir leur part de marché régresser et de contrer les intégrateurs.

EMS est parvenu, en peu d'années, à conquérir une indépendance relativement importante dans le système postal.

Le réseau postal constitue d'emblée une grande force (implantations, règles fiscales parfois spécifiques, etc...) mais celle-ci peut constituer une faiblesse si le réseau n'est pas maîtrisé.

Pour autant, EMS a choisi de transposer dans son organisation le système de plate-forme des intégrateurs (Hub à Bruxelles).

L'attrait principal du système réside sans doute dans la combinaison de trois éléments :

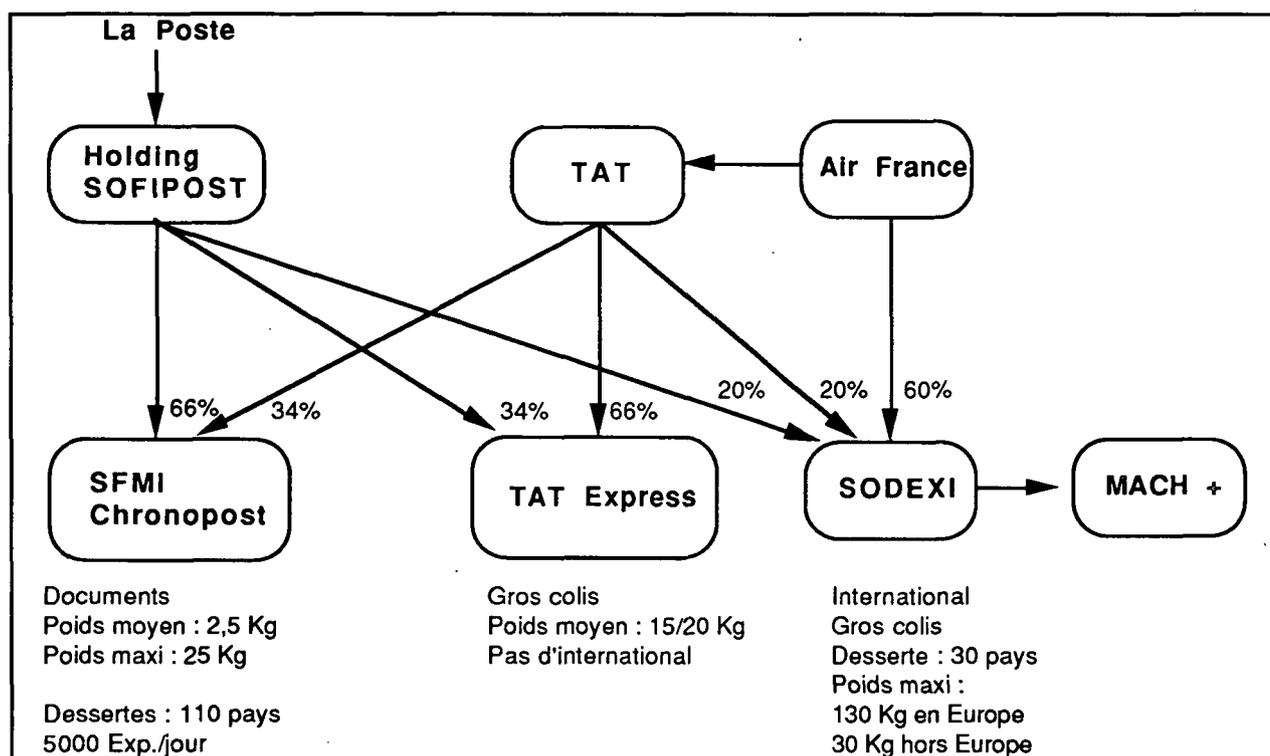
- un réseau de proximité réelle, connu, et dense ;
- la possibilité d'une pénétration "à partir" du marché traditionnel de la poste ;
- un fonctionnement d'emblée géographiquement très large.

Cette stratégie de diversification/segmentation est une fois encore fondée principalement sur la puissance des réseaux... et leur disponibilité.

Si des accords de coopération se sont développés nationalement pour assurer la réussite du système (montage CHRONOPOST - TAT - AIR FRANCE - AIR INTER en France), ils reposent sur des complémentarités techniques - et un partage de la valeur ajoutée entre

segments de la chaîne et savoirs-faire différents - De tels accords sont plus aisés que ceux qui portent sur les réseaux eux-mêmes, les postes ayant nationalement une forte implantation, liée à leur monopole et à des marchés protégés.

EMS est ainsi le fruit d'une stratégie offensive sur le marché de l'express, sur des segments de marché proches du segment original (document). Mais c'est aussi une stratégie défensive, visant à éviter une concurrence potentielle sur le marché postal proprement dit, comme aux USA (UPS {marché des "cols bleus"} FEDEX, {marché des "cols blancs"}).



LES COURSIERS

Le marché traditionnel de la course - tel qu'on l'observe principalement en Grande-Bretagne, ou en Espagne - est essentiellement un service de type urbain.

Quelques firmes comme MENSAJEROS RADIO en Espagne, MARATHON EXPRESS (voire SEUR MENSAJEROS dont le métier est la messagerie proprement dite) parviennent cependant à développer des services nationaux.

Au contraire, dans des pays comme l'Allemagne ou la France, si l'on excepte les services purements urbains, le marché de la course semble essentiellement international, en raison, sans doute du poids de monopole postal et de son efficacité...

Dans un tel contexte, des réussites comme celles de JET SERVICE se doivent d'être soulignées, essentiellement parce qu'elles correspondent à une anticipation précoce de l'évolution du marché.

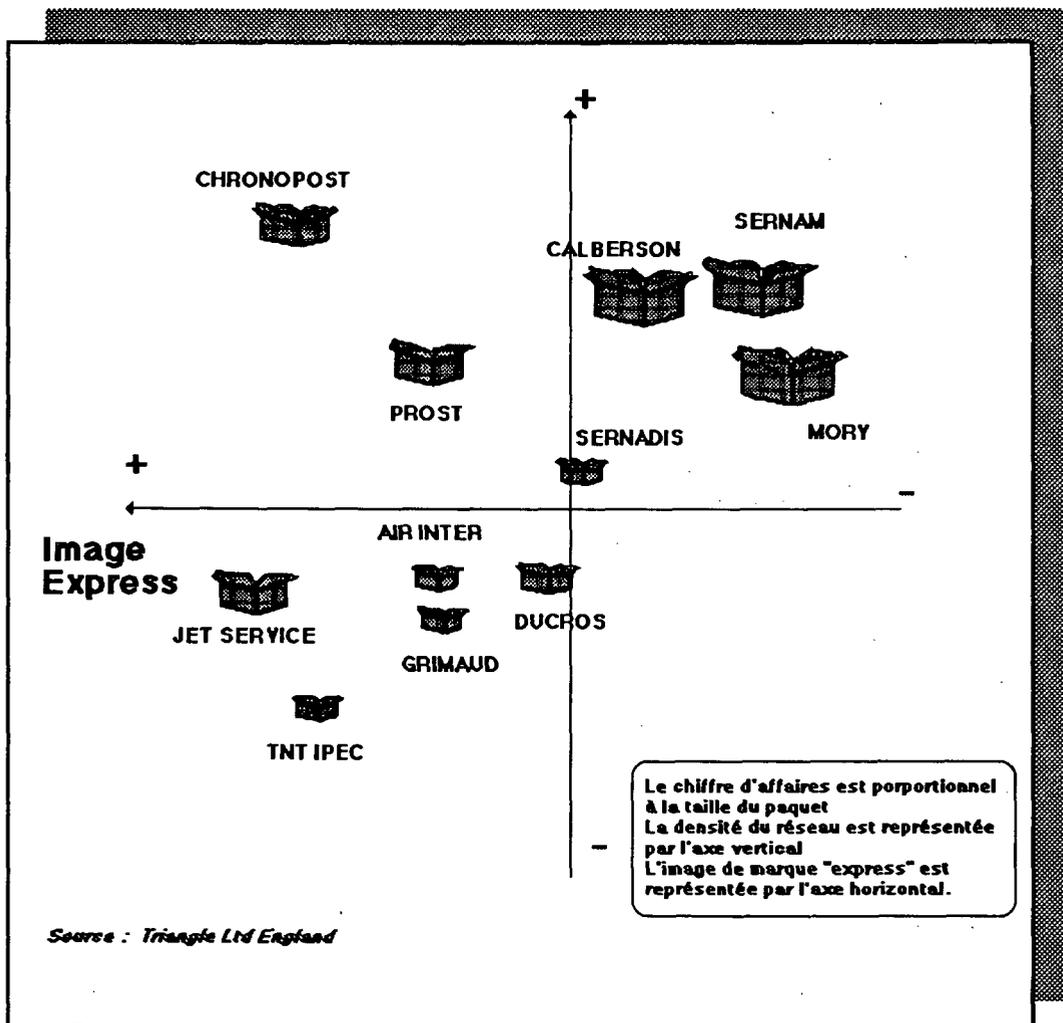
Créée en 1973 dans la région lyonnaise, JET SERVICE réalise aujourd'hui un C.A. de l'ordre de 100 millions \$. Elle s'est, en outre, implanté dès 1974 en Espagne et s'est consacré, dans ce pays, à la course internationale en 1983.

De même, CALBERCOURSES, née en 1984 du rachat de BOY COURSES, elle-même créée en 1978, a une histoire particulièrement intéressante : d'abord en raison de son appartenance aujourd'hui au groupe CALBERSON, qui peut lui conférer une capacité de développement importante ; ensuite, en raison d'une histoire rythmée par les grèves postales. Le chiffre d'affaires de cette société demeure cependant modeste (20 millions \$).

Les performances et la simplicité du service offert, la notoriété due à sa qualité, permettent aux compagnies de course d'occuper une place non négligeable, répondant parfaitement à la poussée des intégrateurs.

Cette spécificité du service, et de ses modes de distribution, font que les coursiers ont également un segment de marché propre, difficilement contestable.

**Positionnement des firmes françaises
en fonction de la densité de leur réseau
et de leur image en tant qu'opérateur de Fret Express**



PERSPECTIVES ET ENJEUX

Le système de transports a subi en Europe, depuis une vingtaine d'années, une transformation considérable :

- En premier lieu les logiques techniques, l'opposition entre modes, ont régressé au profit de logiques d'opérateurs et de réseaux.

Dans ce contexte, l'organisation du service a pris le pas sur l'acte technique de transport.

Derrière des chiffres laissant apparaître une concentration relativement faible et la persistance d'un tissu de PME (plus de 30 000 entreprises de transports routiers ou auxiliaires en France), le secteur des transports a vu naître et s'affirmer des groupes dominants sur chacun des créneaux de marchés, à l'exception de la traction de charge complète "banale".

- Par ailleurs, une segmentation croissante du marché a accompagné ce recentrage des grandes firmes sur leurs métiers et leur diversification en amont et en aval.

En réalité, nos transporteurs ont joué, depuis longtemps, la carte de l'intégration sous ses différentes formes.

Des modèles techniques nouveaux sont nés :

- porte à porte international ;
- segmentation plus fine du marché des charges complètes (TL) : cas du volumineux par exemple ;
- émergence des transporteurs/distributeurs ;
- réseaux messagers, segmentation des produits, adaptation au "Juste à Temps" ;
- fret aérien ;
- course ;
- etc...

Mais ces modèles sont fortement marqués par les réalités géographiques et réglementaires, et les performances des secteurs voisins du transport :

- le jeu de la densité et de la diffusion des pôles d'activité peut ainsi favoriser des systèmes très centralisateurs (HUB et SPOKES aux USA et en Australie) ou, au contraire, les rendre complexes à mettre en oeuvre (CEE).
- les règlements peuvent favoriser (France) ou défavoriser (Grande-Bretagne) une division du travail et du capital entre l'organisation du transport et la traction.
- les performances des services postaux, et leurs protections, peuvent limiter (France, Allemagne,...) ou favoriser (USA, Italie...) le développement de coursiers.

La combinaison de ces éléments - propre à chaque pays - conduit à une grande diversité des forces et des faiblesses des grands opérateurs de transport.

Il n'empêche que presque tous les grands groupes sont aujourd'hui concernés par le segment de marché de l'express.

Les clients traditionnels de ces groupes ont en effet une demande croissante de transport de détail, que ceux qui se présentent comme partenaires logistiques doivent bien "traiter".

Les rythmes de croissance de ce marché et la globalisation de la concurrence (en termes géographiques, de tranches de poids, de type de service...) fragilisent les positions acquises et ouvrent des opportunités. La logique des "productions liées", comme celle des réseaux, pousse les groupes à "glisser" sur les segments de marché voisins.

Par ailleurs, tous investissent massivement dans le traitement de l'information, gisement de productivité et de qualité de service.

Une telle révolution technique contraint les firmes à renforcer l'intégration des réseaux ou leur fermeture.

Parallèlement deux phénomènes sont apparus :

-l'émergence d'un renouveau d'intérêt des financiers pour le transport, d'une plus grande fluidité du capital et la croissance corrélative d'une financiarisation des groupes, initiée par les britanniques (TDG/OSTRA), et qui s'est maintenant développée (BOLLORE, CFIT...). Cette situation reflète probablement un redéploiement du capital financier investi dans les transports, comme c'est le cas à chaque transformation structurelle profonde (constitution des sociétés de chemin de fer - redéploiement des compagnies maritimes...)

- la remise en cause des accords entre firmes dominantes de différents pays au profit de rachat et d'implantations en propre, et le développement de partenariats commerciaux et financiers au niveau des groupes. Ces phénomènes servent de toile de fond au développement et à structuration du marché de l'express. Cependant, ces derniers se posent dans des termes spécifiques.

UN VERTIGE FINANCIER

L'évaluation du marché mondial actuel et potentiel, et les perspectives de 1993, ont conduit les groupes à mesurer l'ampleur des enjeux.

L'express, en tant que "produit", concerne en effet tout le monde, qu'il s'agisse d'une opportunité de diversification ou d'un risque d'évasion de trafic.

Premier vertige des chiffres donc, que celui de l'ampleur du marché.

Le second vertige résulte de l'évaluation des barrières à l'entrée. Les réseaux coûtent cher, notamment en Europe, dont la couverture est plus complexe que celle d'un espace peu dense.

Le troisième vertige tient à une double prise de conscience :

- celle du poids financier des nouveaux venus (intégrators)
- puis celle de la réalité des grands groupes européens, intrinsèquement puissants, et parfois soutenus, au moins potentiellement, par des structures puissantes : par exemple, un groupe comme HANIEL (4,5 milliards de francs de chiffre d'affaires transport) pèse 44,5 milliards de francs de chiffre d'affaires au total.

L'idée qu'il faille aller vite et investir massivement est bien sûr renforcée par ce "triple vertige". Il reste que le créneau international infra-européen est vite apparu comme le maillon le plus perméable aux opérateurs communautaires, attisant l'urgence d'une réflexion stratégique, et la multiplication d'initiatives.

LA CRISE DES MODELES TECHNIQUES (ET DES STRATÉGIES)

Mais, finalement, cette "agitation" a le mérite de souligner la crise de tous les modèles techniques.

Les difficultés des intégrateurs pour couvrir l'Europe remettent en effet en cause leur capacité à occuper vite le terrain communautaire, quelque peu délaissé par les nationaux.

En outre, leur modèle technique se heurte doublement : à la géographie ; et à des opérateurs nationaux disposant de réseaux "amortis".

D'où la recherche de partenaires - ce qui contredit le principe d'intégration - ou une croissance par rachat à la mode des grands groupeurs.

Chaque modèle est d'une certaine manière perturbé. Groupeurs, Compagnies aériennes, Ferroviaires, Coursiers,... doivent transformer leur modèle technique et modifier profondément leur système de relations avec leurs partenaires.

A tel point que l'on peut noter une tendance croissante à l'intégration et à la fermeture des réseaux des firmes européennes dominantes, quand, dans le même temps, les intégrateurs jouent la carte du partenariat.

Ces contradictions stratégiques apparentes ne peuvent pas ne pas perturber les cultures d'entreprise et provoquer des échecs.

MODELE TECHNIQUE	MARCHE INITIAL	TYPE DE RESEAU	PROBLEMES
Intégrators	a : Documents et paquets b : Messagerie	Hubs et Spokes	Puissance des réseaux de messagerie en Europe
Groupeurs Routiers	Groupage ou transport de "charges incomplètes"	Dense et maillé	Constitution de réseaux fermés en CEE
Réseaux Ferroviaires	Messagerie ferroviaire	Réseau "technique" dense	Absence d'unité de management en Europe
Transport Aérien	Fret aérien	Lié aux lignes voyageurs	Changement de modèle technique
Transitaires	Transport international	Ports et agglomérations	Logique "charges complètes" et distribution
Postes (EMS)	Lettres et paquets	Dense et maillé	Poids du réseau
Coursiers	a : Course locale urbaine b : Niche inter.al	Lié à des segments de marché	Sortir du segment initial

L'image que l'on peut avoir des groupes est en effet de plus en plus celle de firmes engagées dans une course de vitesse, avant qu'un premier décompte (1993) ne permette d'y avoir plus clair.

Des entreprises liées dans un même consortium peuvent ainsi racheter des firmes "chez" leurs partenaires avec grande application - CALBERSON, HANIEL, VAN GEND & LOOS (NEDLLOYD), LYNX (NFC) ont ainsi (ou pourront) manifester une position offensive sur le marché de leurs partenaires.

Les intégrators pourront, à leur tour, changer profondément d'approche des marchés nationaux après une première tentative difficile (exemple de TNT en France).

Dans cette combinaison de contradictions ou de tâtonnements stratégiques, les accords se multiplient quotidiennement, et les positions acheteuses ou vendeuses sont de plus en plus explicites. Une telle accélération des mouvements d'entreprises pose évidemment quatre problèmes :

- le premier est celui commercial, informatique et humain de l'intégration... Les expériences nationales en montrent la difficulté. Elle sera amplifiée par les différences culturelles et de mode de gestion entre nationalités.

- le deuxième est celui des conséquences financières de ces mouvements - remplacer un partenaire par une filiale constitue un investissement qu'il faudra bien amortir. Au surplus, une certaine inflation des cotations d'entreprises pourrait apparaître.

- le troisième est celui des transitions et contre-coups liés aux mouvements d'entreprises. Une fragilisation des accords, non relayés financièrement, le coût des stratégies défensives ou offensives, risquent d'ébranler certains réseaux - même fermés - de partenaires.

-Enfin le quatrième : l'investissement et les batailles touchant aux EDI et à leurs normes joueront un rôle déterminant... Mais en accroissant le risque des partenaires et des groupes.

En définitive, derrière l'effet "integrators", et par l'entremise du marché de l'express, c'est à de profonds bouleversements du paysage des transports qu'il faut s'attendre au sein de la CEE.

Dans ce jeu, aucun des acteurs n'a aujourd'hui une position dominante (ou définitive), aucun modèle n'échappe à la remise en cause.

La seule certitude, c'est qu'en misant d'emblée sur le marché mondial, les intégrators ont accéléré le repositionnement stratégique des firmes européennes, et la prise en compte de 1993. Ces dernières pourraient bien les contraindre d'ici l'an 2000 aux mêmes remises en cause !.

ANNEXE :

LES ACTEURS



ANNEXE : Les acteurs du Fret Express en Europe

DHL

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	DHL
CA DU GROUPE	1500
Nationalité	US
Place en CEE (CA) :	
France	35
RFA	1300 personnes
Espagne	23
UK	40
Autres	
CA CEE	260
Technologie	
Origine	COURRIER
Développement	Rachat RINDT (RFA en 78) et ELAN (GB en 85) Implantation en France en 77 Accord avec HUNGARO CAMION (Hgr.) et SINOTRANS (Chine) Accord avec EMS et SABENA

EMS

Données en millions de \$

Réseau	EMS
GROUPE	Joint venture des PTT
CA DU GROUPE	
Nationalité	International
Place en CEE (CA) :	
France	150 (en 89)
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	PTT : 13 pays européens + Canada
Développement	SFMI - Chronopost en France Accord avec DHL

FEDERAL EXPRESS

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	<i>Federal Express</i>
CA DU GROUPE	3800
Nationalité	US
Place en CEE (CA) :	
France	6
RFA	1900 Personnes
Espagne	
UK	110
Autres	
CA CEE	160
Technologie	TRACKING (COSMOS)
Origine	DOCUMENT
Développement	Rachat : FLYING TIGERS (USA) (N°1 mondial du fret aérien) HOME DELIVERY SERVICE (UK) LEX WILKINSON (UK) ELBE TRANSPORT (D) ALVRACHT (NL) SAIMEX (It.)

ANNEXE : Les acteurs du Fret Express en Europe

TNT IPEC

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	TNT/ANSETT
CA DU GROUPE	3100
Nationalité	Australie
Place en CEE (CA) :	
France	35
RFA	1300 Personnes
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	204
Technologie	
Origine	FRET EXPRESS
Développement	Achat d'IPEC-Europe par TNT en 1983 TNT-TRACO (It.) a racheté MISTRAL AIR (It.) Rachat de XP à KLM

TNT SKYPAK

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	TNT/ANSETT
CA DU GROUPE	3100
Nationalité	Australie
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	6
UK	
Autres	
CA CEE	85
Technologie	
Origine	COURRIER AERIEN
Développement	Achat de SKYPAK par IPEC en 1982 Achat d'IPEC-Europe par TNT en 1983

ANNEXE : Les acteurs du Fret Express en Europe

TNT EXPRESS

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	TNT/ANSETT
CA DU GROUPE	3100
Nationalité	UK
Place en CEE (CA) :	
France	38
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	450
Technologie	
Origine	FRET EXPRESS
Développement	Rachat INTERCOUNTY EXPRESS Joint venture avec WHITE ARROW (GUS UK) GUS : C.A. 70 M \$

TNT UNITRANSA

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	TNT/ANSETT
CA DU GROUPE	3100
Nationalité	Espagne
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	35
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	filiale UNILEVER
Développement	Vendu par Unilever à UNISPAIN puis en 1988 à TNT (75 %)

UPS

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	UPS
CA DU GROUPE	11000
Nationalité	US
Place en CEE (CA) :	
France	TTA : 18
RFA	1500 personnes
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	100
Technologie	
Origine	FRET EXPRESS
Développement	Achats : IML AIR SERVICE (UK) ROAD AIR PARCEL SERVICE (B) DANISH EXPRESS PARCEL (DK) NIELSEN EXPRESS (FINLANDE) TTA EXPRESS (F) FRACHT AIR PARCELS (CH) ALIMONDO (It.) Partenaire de SERVITRANS (E) Accord avec YAMATO (JPN) : 2150 M\$

XP

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	TNT
CA DU GROUPE	3100
Nationalité	NL
Place en CEE (CA) :	
France	5
RFA	1150 personnes
Espagne	1
UK	
Autres	
CA CEE	50
Technologie	
Origine	FRET AERIEN
Développement	Repris par KLM puis cédé à TNT

ANNEXE : Les acteurs du Fret Express en Europe

ANC

Données en millions de \$

Réseau	ANC
GROUPE	
CA DU GROUPE	40
Nationalité	UK
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	40
Autres	
CA CEE	40
Technologie	TRACKING
Origine	ROUTIER
Développement	Franchise ENTERPRISES INDEPEND

SPEEDBIRD EXPRESS

Données en millions de \$

Réseau	BA
GROUPE	BRITISH AIRWAYS
CA DU GROUPE	6900
Nationalité	UK
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	AERIEN
Développement	

CITY LINK

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	SECURIGUARD GROUP
CA DU GROUPE	
Nationalité	UK
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	28
Autres	
CA CEE	
Technologie	TRACKING
Origine	GROUPEUR FER
Développement	Franchise

ELAN

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	DHL
CA DU GROUPE	1500
Nationalité	UK
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	40
Autres	
CA CEE	
Technologie	TRACKING
Origine	ROUTIER (CDT)
Développement	c.f. DHL

ANNEXE : Les acteurs du Fret Express en Europe

EMERY

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	CONSOLIDATED FREIGHTWAYS
CA DU GROUPE	1300 (EMERY) 2300 (CF)
Nationalité	US
Place en CEE (CA) :	
France	0,5
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	FRET AERIEN
Développement	Achat de PUROLATOR-USA C.F. contrôle EMERY à 51 %

EUROPEAN EXPEDITE

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	GUINNESS PEAT AVIATION
CA DU GROUPE	
Nationalité	UK
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	TRACKING
Origine	AIR EXPRESS
Développement	

ANNEXE : Les acteurs du Fret Express en Europe

INTERLINK

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	INTERLINK
CA DU GROUPE	34
Nationalité	UK
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	30
Autres	
CA CEE	
Technologie	TRACKING
Origine	COURSE
Développement	Franchise 118 franchisés en RFA

LYNX

Données en millions de \$

Réseau	EUROEXPRESS CONSORTIUM
GROUPE	NATIONAL FREIGHT COMPANY
CA DU GROUPE	2000
Nationalité	UK
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	107
Autres	
CA CEE	
Technologie	LYNX MANAGER
Origine	ROUTE
Développement	Accord (consortium) avec : CALBERSON (F), SEUR (Esp.) TRANSOFLEX (RFA), VAN GEND & LOOS (NL) Le consortium a un accord depuis 1987 avec AIRBORNE et PUROLATOR

ANNEXE : Les acteurs du Fret Express en Europe

PARCELINE

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	MAYNE NICKLESS
CA DU GROUPE	2000
Nationalité	Australie
Place en CEE (CA) :	
	France
	RFA
	Espagne
	UK
	Autres
CA CEE	
Technologie	TRACKING
Origine	TRANSPORT DE FONDS
Développement	Le groupe possède 50 % de IPEC AUSTRALIE, qui contrairement à IPEC EUROPE n'appartient pas à TNT

RED STAR

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	BRITISH RAILWAYS
CA DU GROUPE	5380
Nationalité	UK
Place en CEE (CA) :	
	France
	RFA
	Espagne
	UK
	Autres
CA CEE	
Technologie	TRACKING EN COURS
Origine	MESSAGERIE FER
Développement	

ANNEXE : Les acteurs du Fret Express en Europe

ROYAL MAIL PARCEL

Données en millions de \$

Réseau	EMS
GROUPE	THE POST OFFICE
CA DU GROUPE	820
Nationalité	
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	110
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	POSTE
Développement	Joint Venture

SEABOURNE

Données en millions de \$

Réseau	SEABOURNE WORLD EXPRESS
GROUPE	SEABOURNE WORLD EXPRESS
CA DU GROUPE	
Nationalité	UK
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	40
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	ROUTE
Développement	Achat de PUROLATOR en FRANCE, BELGIQUE et UK

ANNEXE : Les acteurs du Fret Express en Europe

SECURICOR

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	SECURICOR GROUP
CA DU GROUPE	360
Nationalité	UK
Place en CEE (CA) :	
France	12
RFA	
Espagne	
UK	200
Autres	
CA CEE	
Technologie	TRACKING
Origine	SECURITE TRANSPORT FONDS
Développement	Joint Venture avec GRIMAUD (F) et DPD (RFA) Achat d'AER LINGUS (Irl.)

TUFFNELLS

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	TDG
CA DU GROUPE	1000
Nationalité	UK
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	41
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	ROUTIER
Développement	TDG a acheté INDEPENDANT Travaille avec AIR FRANCE

UNITED CARRIER International

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	BUNZL
CA DU GROUPE	U.C. : 200 ; BUNZL : 2900
Nationalité	UK
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	150
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	ROUTE EXPRESS
Développement	Fusion de UNITED PARCEL et ATLAS Achat par BUNZL en 1985 (BUNZL : groupe de grande distribution)

AIR INTER FRET EXPRESS

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	AIR INTER
CA DU GROUPE	1150
Nationalité	F
Place en CEE (CA) :	
France	34
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	AERIEN
Développement	Accords avec CHRONOPOST TAT EXPRESS et INTERLINK

CALBERSON

Données en millions de \$

Réseau	EUROEXPRESS CONSORTIUM
GROUPE	SCETA-SNCF
CA DU GROUPE	Calberson : 1500
Nationalité	F
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	GROUPAGE
Développement	Rachat STRACCIARI (It.) TEISA (Esp.) Accord (consortium) avec : LYNX (GB), SEUR (Esp.) TRANSOFLEX (RFA), VAN GEND & LOOS (NL) Le consortium a un accord depuis 1987 avec AIRBORNE et PUROLATOR

CHRONOPOST

Données en millions de \$

Réseau	EMS
GROUPE	SOFIPOST- SFMI
CA DU GROUPE	
Nationalité	F
Place en CEE (CA) :	
France	110
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	PTT
Développement	Accord avec AIR INTER et TAT EXPRESS

DANZAS

Données en millions de \$

Réseau	EURAPID
GROUPE	DANZAS
CA DU GROUPE	3600
Nationalité	CH
Place en CEE (CA) :	
France	500
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	PAS DE MECANISATION + EDI
Origine	GROUPAGE - ROUTE
Développement	Interne + Rachats (Groupe SATEM)

DUCROS

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	FINANCIERE MATIGNON
CA DU GROUPE	
Nationalité	F
Place en CEE (CA) :	
France	100
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	MECANISATION
Origine	ROUTIER
Développement	Achat de TSI GOIRAN (F) Franco Allemand Transit (51%) (RFA)

GRIMAUD

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	
CA DU GROUPE	
Nationalité	F
Place en CEE (CA) :	
France	64
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	ROUTIER
Développement	NIGHT EXPRESS avec SECURICOR Accord avec DELAGNE

JET SERVICE

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	
CA DU GROUPE	150
Nationalité	F
Place en CEE (CA) :	
France	108
RFA	
Espagne	15,5
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	MECANISATION + OPTIQUE
Origine	COURSE
Développement	Interne Espagne 1974

MORY-TNTE

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	MORY
CA DU GROUPE	730
Nationalité	F
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	ROUTIER
Développement	Rachat

PROST*Données en millions de \$*

Réseau	
GROUPE	
CA DU GROUPE	
Nationalité	F
Place en CEE (CA) :	
France	100
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	ROUTIER
Développement	Interne

SERNADIS*Données en millions de \$*

Réseau	
GROUPE	
CA DU GROUPE	
Nationalité	F
Place en CEE (CA) :	
France	41
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	TRACKING
Origine	REGROUPEMENT GROUPEURS
Développement	Correspondants

ANNEXE : Les acteurs du Fret Express en Europe

SERNAM

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	SNCF
CA DU GROUPE	6800 (SNCF SEULE)
Nationalité	F
Place en CEE (CA) :	
France	645
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	Système SX à 2 plates-formes centrales
Origine	FER
Développement	EURAIL Recherche d'accords avec des coursiers internationaux Groupage routier en Europe

SODEXI-MACH

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	AIR FRANCE
CA DU GROUPE	5000 (DONT 770 FRET)
Nationalité	F
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	FRET AERIEN
Développement	Accord avec TAT EXPRESS CITY LINK etc...

TAT-EXPRESS

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	TAT
CA DU GROUPE	230
Nationalité	F
Place en CEE (CA) :	
France	47
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	
Développement	Partenaire de CHRONOPOST 34 % de la SFMI Partenaire d'AIR INTER et d'AIR FRANCE

ANNEXE : Les acteurs du Fret Express en Europe

DEUTSCHE BUNDESBAHN

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	DB
CA DU GROUPE	12500
Nationalité	D
Place en CEE (CA) :	
	France
	RFA
	Espagne
	UK
	Autres
CA CEE	
Technologie	
Origine	FER
Développement	Cherche un retrait d'EURAIL

DEUTSCHER PAKET DIENST

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	
CA DU GROUPE	
Nationalité	D
Place en CEE (CA) :	
	France
	RFA
	Espagne
	UK
	Autres
CA CEE	
Technologie	
Origine	Colis EXPRESS T. ROUTIER
Développement	Coopérative de 15 compagnies 5000 personnes Accord avec SECURICOR

DASCHER*Données en millions de \$*

Réseau	
GROUPE	
CA DU GROUPE	
Nationalité	D
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	TRANSPORT ROUTIER
Développement	

RINDT*Données en millions de \$*

Réseau	
GROUPE	DHL
CA DU GROUPE	
Nationalité	D
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	
Développement	Acheté par DHL en 1978

SCHENKER*Données en millions de \$*

Réseau	
GROUPE	DEUTSCHE BUNDESBahn
CA DU GROUPE	DB : 12500 ; SCHENKER : 3700
Nationalité	D
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	4200 personnes
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	TRANSPORT INTERNATIONAL
Développement	Partenariat avec LUFTHANSA Privatisation amorcée

SYSTEM GUT*Données en millions de \$*

Réseau	
GROUPE	
CA DU GROUPE	
Nationalité	D
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	TRANSPORT ROUTIER
Développement	Coopérative de 30 Transporteurs régionaux dont : DENKHAUS BIKART HELLMANN ZUFALL RHENANIA (groupe P & O)

TRANS-O-FLEX

Données en millions de \$

Réseau	EUROEXPRESS CONSORTIUM
GROUPE	HANIEL
CA DU GROUPE	<i>6850 dont 690 en transport</i>
Nationalité	D
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	TRANSPORT ROUTIER
Développement	<p>Regroupement de 5 régionaux Achat de DUTCH COMPANY et de CORRECT EXPRESS Accord (consortium) avec : CALBERSON (F), SEUR (Esp.) LYNX (GB), VAN GEND & LOOS (NL) Le consortium a un accord depuis 1987 avec AIRBORNE et PUROLATOR</p> <p style="text-align: center;">Groupe HANIEL : Armement Naval, Activités Industrielles</p>

AERPONS

Données en millions de \$

Réseau	FEDEX + CACESA
GROUPE	
CA DU GROUPE	
Nationalité	E
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	42
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	TRACKING
Origine	FRET AERIEN
Développement	Association avec FEDEX et CACESA (IBERIA)

CUALLADO

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	
CA DU GROUPE	
Nationalité	E
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	50
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	TRANSPORT ROUTIER
Développement	Interne

GIL STAUFFER

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	
CA DU GROUPE	
Nationalité	E
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	DEMENAGEMENT
Développement	Diversification Interne

IBEXPRESS/CACESA

Données en millions de \$

Réseau	IBERIA/AERPONS
GROUPE	IBERIA
CA DU GROUPE	2600
Nationalité	E
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	
Développement	Accord avec AERPONS

MENSAJEROS RADIO

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	
CA DU GROUPE	
Nationalité	E
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	40
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	COURSE
Développement	

TRANSPORTES OCHOA

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	
CA DU GROUPE	
Nationalité	E
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	TRANSPORT ROUTIER
Développement	Accord avec SEABOURNE

PAQUETERIA EXPRESS

Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	RENFE
CA DU GROUPE	1250
Nationalité	E
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	28,5
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	TRACKING
Origine	FER
Développement	

SERVITRANS

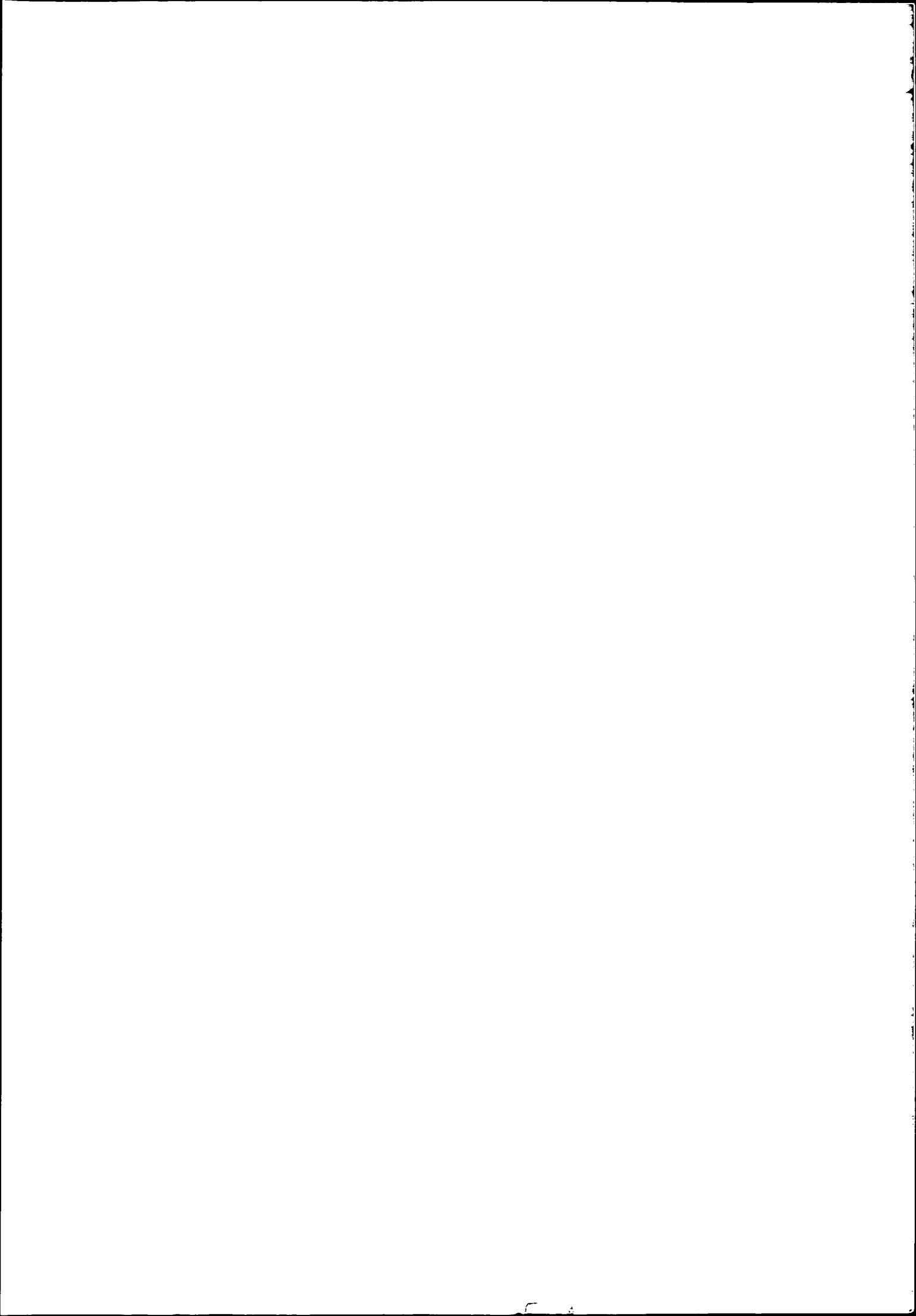
Données en millions de \$

Réseau	
GROUPE	
CA DU GROUPE	
Nationalité	E
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	14
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	
Origine	TRANSPORT DOCUMENTS
Développement	Partenaire UPS

SEUR*Données en millions de \$*

Réseau	EUROEXPRESS CONSORTIUM
GROUPE	
CA DU GROUPE	
Nationalité	E
Place en CEE (CA) :	
France	
RFA	
Espagne	108
UK	
Autres	
CA CEE	
Technologie	MECANISATION + TRACKING
Origine	MESSAGERIE ACCOMPAGNEE
Développement	<p>Accord (consortium) avec : LYNX (GB), CALBERSON (F) TRANSOFLEX (RFA), VAN GEND & LOOS (NL)</p> <p>Le consortium a un accord depuis 1987 avec AIRBORNE et PUROLATOR</p>

Atelier INDUSTRIA
98, rue de Miromesnil - Paris 8^e
Tél. 45 63 41 80
Dépôt légal - 1er trimestre 1990



Prix : 200 Francs

Imprimé en France
ISBN N° 2-11-086005-7