



INTEGRATORS : SOUS UNE APPELLATION COMMUNE, DES ENTREPRISES DIFFERENTES.

Pierre SELOSSE

Souvent désignés par le même terme générique "d'integrator", DHL, CF-Emery, Fedex, TNT et UPS recouvrent apparemment une même réalité.

Une même origine

Tout d'abord, ces groupes sont tous extra-européens. Quatre d'entre eux (DHL, CF-Emery, Fedex, et UPS) sont d'origine américaine et le cinquième est australien.

Par ailleurs, ils sont tous relativement jeunes. Si UPS a été créé en 1907, deux autres sont nés au lendemain de la guerre et les deux plus jeunes remontent aux années 70, et ont tous connu récemment un développement rapide.

Une grande puissance économique

Les integrators se caractérisent aussi par une grande puissance économique qui se reflète au travers des chiffres d'affaires qu'ils réalisent et des effectifs qu'ils emploient.

Tous les integrators réalisent un chiffre d'affaires important dépassant les dix milliards de francs, et même 70 milliards de francs pour UPS. Ce qui est d'autant plus notable qu'il s'agit de transporteurs et non pas de transitaires.

Cela se traduit aussi par des effectifs à la mesure de cette activité : 23 000 salariés chez DHL et plus de 230 000 chez UPS.

Un même marché

Toutes ces entreprises se retrouvent en Europe sur le même marché : celui du fret express, qui peut se définir comme un transport "porte à porte" et à délais garantis et qui est probablement le segment de marché qui connaît actuellement la plus forte croissance.

Un même modèle technique d'exploitation

Enfin, ces entreprises se sont toutes appuyées, pour assurer le transport de leur fret express, sur des modes d'exploitation identiques que l'on peut caractériser par : le contrôle de l'ensemble de la chaîne de transport et la constitution de "hub and spokes".

Les integrators fonctionnent au travers d'un réseau intégré de transport (d'où leur appellation) qui comporte des plateformes, des véhicules de collecte et de distribution, ainsi qu'un parc de camions de ligne. De plus, cherchant à assurer la fiabilité de leurs prestations, les intégrators se sont, à la différence des autres opérateurs de transport, dotés systématiquement d'une flotte aérienne propre.

Le mode d'exploitation des réseaux de transport de fret express des integrators s'appuie, au moins originellement, sur le schéma du "hub and spokes".

Ce système fonctionne selon un principe commun qui s'articule de la façon suivante : la collecte locale du fret ; le regroupement sans tri en un même point de l'ensemble du fret collecté ; le tri du fret en une zone centrale (le hub) ; la livraison du fret à ses points de destination au travers des bureaux locaux (spokes).

Mais derrière l'apparente uniformité de leurs caractéristiques, les integrators présentent en fait de multiples points de différenciation.

Une place variable pour l'express

Si tous les integrators s'intéressent au fret express, on relève que la place que cette activité occupe dans leur portefeuille d'activité est très variable.

C'est ainsi qu'UPS est avant tout concurrent de l'administration postale américaine, et qu'il n'a étendu ses prestations au transport de fret express proprement dit qu'assez récemment, en constatant que Fedex venait le concurrencer sur son propre marché de la collecte et livraison des lettres et documents.

Consolidated Freightways est surtout connu pour son activité de transport terrestre. C'est en effet le plus grand opérateur routier de groupage aux Etats-Unis. Sa filiale, Emery, est elle-même, avant tout un auxiliaire de fret aérien, qui s'était fait une place dans le fret express en rachetant Purolator en 1987. Ainsi, le transport aérien ne représente que 32% du chiffre d'affaires du groupe C.F., et le fret express n'en représente que 12%.

TNT, de son côté, est avant tout un opérateur multimodal et ne s'intéresse essentiellement au transport express qu'en Europe, ce segment ne représentant que 25% du chiffre d'affaires du groupe.

En revanche, Fedex et DHL se concentrent essentiellement sur le transport express. Même après le rachat des Flying Tigers, le fret express représente encore près de 90% du chiffre d'affaires de Fedex.

Une puissance financière différente

Les performances financières réalisées par ces différents groupes sont aussi d'un niveau très différent, tant en terme de résultat net que de MBA. Si l'on s'intéresse à la Marge Brute d'Autofinancement, sans doute plus révélatrice pour des entreprises qui investissent considérablement, on se rend compte de la formidable puissance des groupes UPS et Fedex dont les ratios MBA/CA dépassent les 8% et se traduisent par 7 milliards de francs de capacité d'autofinancement pour UPS et près de 3,5 milliards de francs pour Fedex. Les résultats financiers de TNT et plus encore de CF Emery font apparaître une certaine fragilité qui n'est sans doute pas étrangère à la réorientation stratégique entreprise par ces deux groupes.

De même l'analyse des structures de bilans de ces groupes fait apparaître des montants d'actifs immobilisés très importants (de 5 milliards pour CF à 31 milliards pour UPS), mais leur niveau d'endettement est très divers : alors que les dettes à long et moyen terme correspondent à près de 8 ans de cash flow chez TNT, celles de UPS, à moins d'un an. La très solide structure financière d'UPS apparaît aussi au travers son ratio d'indépendance financière qui dépasse 80% contre 46% chez CF Emery et 31% chez TNT. La capacité d'emprunt d'UPS est ainsi encore largement ouverte quand celle de TNT est saturée.

Des politiques d'implantation internationales différentes

Enfin, la politique de développement géographique de ces groupes est très différente. Si le marché américain du fret express est essentiellement dominé par deux opérateurs, Fedex et UPS, la situation en Europe est beaucoup plus disputée. Mais ce marché européen, que nous observons, n'est pas le reflet exact de la puissance et de la stratégie mondiale de ces groupes. Pour mieux replacer leur stratégie européenne dans son contexte et ainsi mieux l'anticiper, il est très enrichissant de regarder ces groupes sur leurs marchés d'origine. ■