

Partie 2

**PRINCIPAUX MARCHES ET POSITIONNEMENTS
DES
ACTEURS**

I. : Messagerie Fret Express et transport de petits colis

II. : Lots complets et partiels

III.: Transports terrestres sous température dirigée

IV. : Produits dangereux

V. : Location de véhicules industriels

**MESSAGERIE, FRET EXPRESS ET
TRANSPORT DE PETITS COLIS**

Première partie : **La messagerie**

Deuxième partie : **Messagerie express et transport de petits colis**

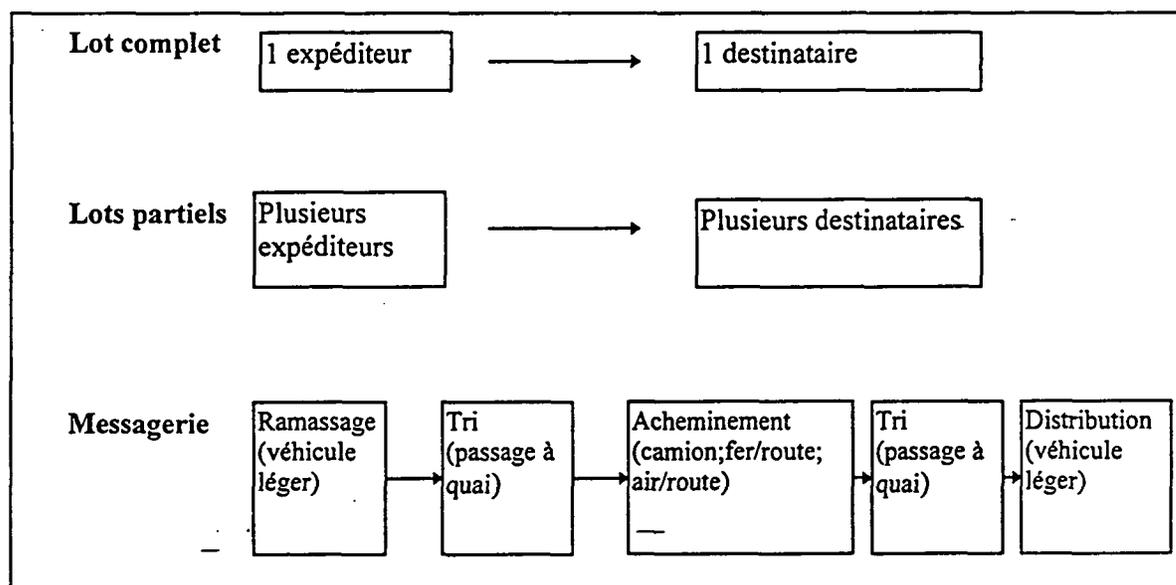
Troisième partie : **Tableaux de synthèse**

I. : LA MESSAGERIE

LE CONCEPT

La messagerie se distingue très nettement des autres grandes activités du transport de marchandises - *lot complet* ou *lot partiel* et transports spéciaux (frigorifique, citerne) - par le fait que seuls des envois d'un poids inférieur à 3 tonnes sont concernés et que les plans de transport incluent obligatoirement des ruptures de charge et des opérations de groupage et de dégroupage.

LES DIFFERENTS SCHEMAS CLASSIQUES DU TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES



Contrairement au *lot complet* ou au *lot partiel* qui s'intercalent dans les processus industriels et pour lesquels la partie transport pur constitue le coeur de l'activité, la messagerie, plutôt en relation avec le secteur de la distribution et le consommateur final, ne réalise pas l'essentiel de sa valeur ajoutée dans la partie acheminement, mais au contraire, sur les opérations de ramassage, de tri et de distribution qui nécessitent la mise en oeuvre de moyens humains et matériels considérables pour le traitement physique des envois et de l'information sous-jacente (suivi de la marchandise, remontée d'information, installation gratuite de terminaux chez le client, etc ...). En conséquence, l'activité de messagerie ne peut s'exercer convenablement que si elle s'appuie sur un réseau, c'est-à-dire une organisation ayant une politique commune, des procédures d'exploitation et informatiques communes, et enfin, une marque commune.

Un autre élément caractérise la messagerie : le recours très fréquent à la sous-traitance dans les opérations de transport. En effet, si la partie longue distance, auparavant assurée par le transport ferroviaire est aujourd'hui massivement confiée à des sous-traitants routiers (les lignards), le transport de proximité peut lui aussi être sous-traité à de petits transporteurs locaux (souvent artisans-transporteurs) qui effectuent les tournées, généralement à bord de véhicules de - de 3,5 tonnes de PTAC (Poids Total Autorisé en Charge) ⁽¹⁾. De ce fait, les grands messagers nationaux et régionaux

¹ Cette situation (véhicules de - de 3,5 tonnes de PTAC, parcours de proximité rentrant dans le cadre du transport zone courte) explique pourquoi la messagerie, qui déjà avant 1986 se situait hors du champ

doivent être appréhendés plus comme des organisateurs de transport que comme des transporteurs à proprement parler.

Dans cette première partie, on effectuera une présentation générale de l'activité de messagerie. La deuxième partie portera de façon plus particulière sur l'activité express et petits colis.

d'application de la TRO (Tarification Routière Obligatoire), ne serait que partiellement concernée par les principales mesures du Contrat de progrès.

LA MESSAGERIE, DONNEES GENERALES

1. Historique
2. L'évolution de la segmentation
3. Les chiffres clés de la messagerie
4. Les différents types de messagers
5. Les grands messagers nationaux
6. Fiche d'analyse stratégique
 - les caractéristiques fondamentales des différents segments
 - intensité de la concurrence
 - entrants potentiels
 - produits de substitution
 - pouvoir de négociation des fournisseurs
 - facteurs clés de succès

PRINCIPALES SOURCES D'INFORMATION

Entretiens auprès de :

Monsieur Jean-Claude BERTHOD, ancien Président-Directeur Général de DANZAS et Président-Directeur Général de NOVATRANS ;

Monsieur Eric BOLLORE, ancien Président-Directeur Général de MORY ;

Messieurs Jean-Claude BOUQUEROD, Président-Directeur Général, et Michel BOUQUEROD, Directeur Général de BOUQUEROD ;

Messieurs Patrick DUBOIS, Président-Directeur Général, et Henri TORDJMAN, Directeur-Général Adjoint de DUBOIS ;

Monsieur Jean-Jacques LE CALVEZ, Président-Directeur Général de LE CALVEZ ;

Monsieur Roland VASSARD, Président-Directeur Général de MARTELET ;

Monsieur François BRANCHE, Secrétaire Général de CALBERSON ;

Madame Geneviève CHAUX-DEBRY, Responsable du Développement à la SCETA ;

Messieurs HERTWIG, Directeur Général, STUMPF, Directeur Général, et DE GALBERT, Directeur Financier de HEPPNER ;

Monsieur Roger MARTIN, Directeur Financier de GRAVELEAU ;

Madame DUGAS, Direction Commerciale, 75-EXPRESS.

Conférences :

"La compréhension des mécanismes de formation des prix en messagerie" (Mars 1995) par Monsieur Pierre JANNIN, Directeur du Centre de Diagnostic et de Prévention des Transports (CDPT) ;

"La messagerie, une industrie en voie de mutation" (Septembre 1995) par Messieurs DRENO, Directeur-Associé du Cabinet STRATORG et André REMY, Economiste à l'OEST (Observatoire Economique et Statistique des Transports).

Rapports annuels 1994 et plaquettes commerciales des grands intervenants.

Presse professionnelle.

1. HISTORIQUE

A l'origine, la messagerie consistait à traiter les envois confiés aux réseaux de chemins de fer qui ne pouvaient être acheminés par wagon complet ou camion direct. Cette obligation de traitement de colis ou de lots à partir ou à destination d'une gare terminale, a permis l'éclosion de sociétés régionales assurant la correspondance routière du chemin de fer.

Certaines d'entre elles, toujours en activité, sont plus que centenaires (DANZAS, MORY, MARTELET, CALBERSON), d'autres ont vu le jour avant 1914 (DUBOIS, LE CALVEZ) ou entre les 2 guerres (GRIMAUD, HEPPNER, JOYAU). Le démarrage économique de l'après-guerre a été favorable à l'émergence de nombreuses entreprises (DUCROS, PROST), puis le passage à la société de consommation avec ses exigences de délais à respecter et de croissance des volumes a elle aussi été propice à l'arrivée de nouveaux entrants, à l'exemple de BOUQUEROD (qui se tourna vers la messagerie dans les années 60), GRAVELEAU (fondé en 1966) et du SERNAM, service national de messagerie développé par la SNCF à partir de 1971.

2. LA SEGMENTATION

Au fil des années, le vaste marché de la messagerie qui consistait à traiter des envois les plus hétérogènes, de quelques kilos à plusieurs tonnes, avec des destinations de plus en plus éloignées et diverses (industrie, administration, détaillants, grandes surfaces et particuliers) a dû progressivement se segmenter :

1/ en terme de poids :

- lots de 500 kg à 3 tonnes ;
- lots de 30 kg à 500 kg ;
- colis de moins de 30 kg (car pouvant être manipulés sans équipement particulier).

2/ en terme de couverture géographique :

- couverture régionale, inter-régionale, ou nationale ;
- liaison internationale sur une ligne ou un nombre limité de destinations ;
- ou bien, service global sur tout le territoire national avec liaisons à l'international (par voie routière, maritime ou aérienne).

Dans le courant des années 70, l'offre s'est également affinée en terme de délai. Profitant des problèmes que rencontraient les sociétés du service public (SNCF, PTT), notamment lors des conflits sociaux, certains opérateurs (à l'origine locaux ou régionaux) se sont développés en axant leur stratégie sur la rapidité et la fiabilité dans le domaine des courriers, plis et petits colis. Cela s'est déroulé bien souvent dans un contexte de conflit aigu ou larvé avec le service public postal qui bénéficiait du monopole d'Etat sur le transport du courrier et des colis de moins de 1 kg.

Plusieurs de ces opérateurs, toujours dirigés par leurs fondateurs, ont grandi et sont devenus des acteurs majeurs sur certains segments de la messagerie :

- l'express petit colis : JET SERVICES, fondé en 1973 dans la région lyonnaise par Roger Caille ;
- le petit colis urgent : EXTAND (groupe CALBERSON) qui n'est autre que l'héritier d'une société du nom de *Boys Courses* créée en 1978 à Toulouse par Christian Mercier, l'actuel PDG d'EXTAND.

La segmentation de la messagerie, sous l'effet conjugué d'une offre qui se structure et d'une demande de plus en plus précise et contraignante des clients, évolue et le processus devrait continuer comme l'indique le tableau ci-contre.

Notons que le segment "petit colis" qui ne s'est véritablement constitué en France que depuis le début de l'année, préfigure très certainement les grands mouvements d'alliances qui vont se manifester dans la messagerie de demain ; en effet, parmi les 3 acteurs français majeurs du segment - EXTAND, DPD France et EXAPAQ - les 2 derniers cités résultent de la volonté de messagers qui ont choisi de se regrouper afin d'offrir un service bien ciblé et demandant des investissements considérables (300 MF pour EXAPAQ) qu'aucun d'entre eux n'aurait pu financer seul.

LA SEGMENTATION DE LA MESSAGERIE EN FRANCE

Hier

- Classique *Tous types de lots ; 1 Kg (1) → 1 à 3 tonnes
Le tout-venant, toutes destinations*
- Rapide *Lots plus ou moins standardisés*
- Express *Principalement petits colis - de 30 Kg*

Aujourd'hui

- Economique } *Tous types de lots ; 1 Kg → 1 à 3 tonnes*
- Rapide } *Le tout-venant, toutes destinations*
- Express *Petits colis avec prédominance - de 10 Kg*
- Petits colis *Colis - de 30 Kg, standardisés (poids, taille, contenu)
Refus de certaines destinations*
- Envois urgents *Pièces détachées informatique et automobile,
médicaments, optique, etc..*

Demain ?

- Rapide *Tous types de lots ; 1 Kg → 1 à 3 tonnes
Le tout-venant, toutes destinations*
- Petits colis *1 Kg → 30 Kg, standardisés*
- Express *Colis - de 10 Kg standardisés, envois urgents*

(1) En France, le monopole du service postal concerne (normalement) tous les envois de moins de 1 Kg



GRUPE CRÉDIT NATIONAL

3. LES CHIFFRES CLES DE LA MESSAGERIE EN FRANCE

Selon les estimations chiffrées qui figurent dans l'enquête de l'OEST/STRATORG (septembre 1995) :

▪ **Le périmètre :**

la messagerie rentrant dans le cadre du transport pour compte d'autrui et concernant les envois de moins de 300 kg, dont l'acheminement nécessite un traitement de groupage et dégroupage, à l'exclusion toutefois du TSTD (transport sous température dirigée), de la pharmacie (réglementation spécifique) et de l'acheminement du courrier.

▪ **Le marché national :** environ 36 MdF pour 1994, dont 6 MdF pour La Posteⁱⁱ.

▪ **La segmentation (estimations) :**

	<u>en MdF</u>	
- Particuliers à Particuliers	3	(La Poste, le SERNAM)
- VPC	3	
- Express national	8	
- Express international	2	
- Messagerie généraliste (national et international)	18	
Total	36	

▪ **Le nombre d'envois traités (sources : OEST, INREST, La Poste)**

	<u>en millions d'unités</u>	
- Messagerie express et généraliste	150	
dont VPC	80	
- La Poste	320	
dont VPC	180	
- Totaux	470	
dont VPC	260	

La VPC correspond approximativement à 43 % des expéditions et 8 % du chiffre d'affaires.

ⁱⁱ Selon La Poste, le marché national de la messagerie s'élèverait à 37 MdF, dont 28 MdF pour la messagerie rapide et économique et 9 MdF pour l'express.

Les autres données chiffrées disponibles :

- Les trafics de messagerie-groupage (source : SITRAM) :

	1985	1990	1993
Tonnages (en millions)	7,3	10,4	12,5
Trafic en milliards de tonnes-km	4	6,8	8,0
% du trafic intérieur total	15,7 %	23,1 %	27,4 %

NB: Ces trafics, identifiés par l'enquête Transport Routier de Marchandises du SES (ex-OEST), concernent la messagerie (envoi de moins de 3 t. faisant l'objet de passages à quai pour groupage et dégroupage) et le groupage proprement dit qui concerne des envois plus massifs « regroupés » dans un véhicule avec ou sans opérations nécessitant un passage à quai.

L'enquête messagerie mise en place par le SES permet de préciser les principales caractéristiques des différentes activités de messagerie.

	Kilos / envoi	Caht/kilo (FF)	Caht / envoi (FF)
Messagerie classique	85	1,7	146
Messagerie express nationale	24	6,4	154
International	780	1,2	966

Source : SES

- Les coûts moyens, avec de fortes disparités d'un envoi à l'autre (sources : entretiens) :

Les coûts de collecte et de distribution représentent le poste le plus important, en particulier dans le cas d'envois peu importants. A titre d'indication on donnera les éléments suivants pour un envoi unitaire de 30 kg. (sources : professionnels, SES/STRATORG) :

- Collecte / distribution : 20 à 40 F par opération suivant la zone.
- Parcours de 300 km en longue distance : 4,5F sur la base de 6 F. / véhicule-kilomètre et d'un chargement de 12 tonnes
- Les frais commerciaux et administratifs sont généralement estimés à 1/3 du coût total.

4. LES DIFFERENTS TYPES DE MESSAGERS

Bien que le secteur de la messagerie soit en France très dispersé - approximativement 10.000 sous-traitants (ne disposant parfois que d'un seul véhicule utilitaire léger) - l'essentiel du fret passe entre les mains d'un nombre réduit d'opérateurs - 12 nationaux et quelques 300 PME régionales - les plus importants d'entre eux se trouvant de ce fait facilement identifiables. Ils appartiennent soit au secteur public, soit au secteur privé.

4.1. Secteur public et secteur privé

♦ Le secteur public

Il s'octroie approximativement la moitié du fret de la messagerie en France par l'intermédiaire de 2 pôles :

- La Poste et ses filiales CHRONOPOST et TAT EXPRESS ;
- La SNCF, avec le SERNAM, son service national de messagerie et le groupe CALBERSON, branche messagerie du pôle GENERAL CARGO de la SCETA.

♦ Le secteur privé

Il contrôle l'autre moitié du marché à travers 3 grandes catégories d'acteurs :

- Les opérateurs nationaux :

MORY, DANZAS, DUBOIS, DUCROS, GEFCO, HEPPNER, JET SERVICES.

- Les GIE et les associations de messagers (avec la date de création) :

Le GIE FRANCE EXPRESS (1971), le réseau FRANCE ETOILE (1980), DPD France (1994) et EXAPAQ (1995).

- Les opérateurs d'origine étrangère (avec la date d'arrivée en France) :

les américains : DHL (1976), UPS (1986), FEDEX (1990) ;

l'australien : TNT.

4.2. La répartition selon la gamme de produits

Les principaux acteurs peuvent être classés en 2 grandes familles :

- les généralistes ;
- les spécialistes.

♦ **Les généralistes**

Ils traitent des envois du tout-venant d'un poids maximum de 3 tonnes ⁽ⁱⁱⁱ⁾ : petits colis, paquets divers, palettes, envois de grandes longueurs, envois volumineux, formes spéciales, produits sensibles (vins, alcools, produits dangereux manufacturés).

- **Ceux dont le réseau intégré couvre la quasi-totalité du territoire français :**

LA POSTE, CALBERSON, MORY, SERNAM.

- **Ceux dont le réseau couvre la quasi-totalité du territoire français mais avec l'aide de correspondants régionaux :**

DANZAS, DUBOIS, DUCROS, GRAVELEAU, HEPPNER.

- **Ceux ayant une connotation régionale plus ou moins marquée :**

BOUQUEROD, GRIMAUD, JOYAU, LE CALVEZ (Arcatime), MARTELET, etc...

- **Ceux absorbés par des intégrators :**

PROST devenu UPS France, CHRONOSERVICE et AGT rachetés par TNT.

- **Les organisateurs de transport**

GONDRAND, GEFCO, SERNADIS (Groupe ORGADIS).

ⁱⁱⁱ En fait, la quasi-totalité des envois traités par la messagerie pèse moins de 1 tonne, car au-delà le client, essentiellement pour des raisons de coûts, s'adresse généralement à un affrèteur ou à un transporteur de lots groupés ou complets.

♦ Les spécialistes

Ils sont positionnés sur un segment bien spécifique de la messagerie (hors transport sous température dirigée) selon la segmentation suivante :

- **Express (réseaux nationaux) :**

JET SERVICE, CHRONOPOST et FRANCE EXPRESS.

- **"Petit colis" :**

EXTAND, DPD France, EXAPAQ, etc...

- **Le transport de vêtements sur cintres :**

DANZAS (filiale TRANSVET), GRIMAUD, etc...

- **Express sur mesure (on a là une activité à la frontière de l'express et de la course)**

COLIRAIL, TAXICOLIS, FRANCE PARTNER, etc...

5. LES GRANDS MESSAGERS GENERALISTES

La plupart des grands intervenants de la messagerie généraliste offrent, à des degrés différents, un service de messagerie express et de petits colis :

- soit par le biais d'un service spécifique ;
- soit par l'intermédiaire d'une filiale spécialisée ;
- soit dans le cadre du réseau FRANCE EXPRESS, majoritairement contrôlé par CALBERSON.

D'autres points les rassemblent (à l'exception de La Poste) :

- une offre en affrètement de lots partiels ou complets (sauf DUCROS) ;
- un service fret aérien et maritime (sauf MORY et le SERNAM) ;
- une position de prestataire logistique (entreposage, gestion de stocks, préparation de commandes), à l'exception de DUCROS, GRAVELEAU et MORY (qui a transféré lors de sa reprise ses services logistiques à NOVALLIANCE).
- et enfin un actionnariat souvent principalement familial (DUBOIS, GRAVELEAU, HEPPNER ainsi que la plupart des grands régionaux).

LES MESSAGERS

NOM	ACTIONNARIAT	CHIFFRE D'AFFAIRES 1994 en MF (hors débours en douane)	MESSAGERIE		COMMENTAIRES
			Classique (estimations en MF)	Express et petits colis CA brut	
LES RESEAUX NATIONAUX LA POSTE	Exploitant Public d'Intérêt Commun	brut : 81200	brut : 6 100 Colissimo ColiEco	France et International CHRONOPOST : 1 800 MF TAT EXPRESS 650 MF	La Poste dispose de 17.000 bureaux, a en charge la distribution du courrier et bénéficie du monopole d'Etat pour les colis de - de 1 kg : • <u>Messagerie classique</u> : - Poids maximums : sans contrat : 10 kg avec contrat : 25 kg à l'international : 30 kg • <u>Ventilation du chiffre d'affaires</u> (avec les poids moyens) : - particuliers à particuliers : ≈ 600 MF (3 kg) - VPC : ≈ 2800 MF (1 kg) - domicile à domicile : ≈ 3000 MF (4 kg) • <u>Autres activités</u> : courrier : ≈ 60 MdF finances : ≈ 12 MdF
CALBERSON	• SCETA : 57 % • SALVEPAR : 25 % • Public : 18 %	brut : 6650 net : 3650	net : ≈ 1265	En national Calexpress : 1250 MF Calpack et EXTAND : 550 MF GIE FRANCE EXPRESS En international Euro Express et Euro Course	CALBERSON s'est réorganisé en 1994, en créant 11 structures régionales couvrant la quasi-totalité du territoire et contrôle majoritairement le GIE FRANCE EXPRESS (1250 MF de CA). Partie intégrante du pôle GENERAL CARGO de la SCETA, CALBERSON sera en décembre 1995 regroupé avec les 3 autres sociétés du pôle au sein de GEODIS afin de s'ouvrir à terme aux investisseurs privés.
MORY	NOVALLIANCE : 92,5 %	brut : 2718 net : 1683	net : ≈ 1000	France (petits colis) : Novapack ≈ 20 MF	MORY se positionne comme plus gros messager européen à l'international, après DANZAS et en France, comme premier réseau intégré privé. Partie intégrante du réseau européen TEAM (Trans European Alliance Member) initié en 1991 par l'allemand THL et le danois DFDS.
LE SERNAM	Division messagerie de la SNCF	brut : 4700	brut : France : ≈ 2100 Europe : ≈ 500	France (express) ≈ 1450 MF	Service de la SNCF dont la filialisation est attendue par tous les acteurs (publics et privés) de la messagerie ; le processus semble bien engagé. Cette filialisation permettra : 1. d'aboutir à un désengagement progressif de la SNCF du segment de la messagerie routière ; 2. de placer le SERNAM dans le droit commun qui le mettra dans l'obligation de générer des résultats d'exploitation acceptables (pertes 1993 : 97 MF; 1994 : 200 MF).

Précision : CA brut (hors débours en douane) - sous-traitance = CA net

LES MESSAGERS (Suite)

N O M	ACTIONNARIAT	CHIFFRE D'AFFAIRES 1994 en MF (hors débours en douane)	MESSAGERIE		COMMENTAIRES
			Classique (estimations en MF)	Express et petits colis CA brut	
<p><u>LES RESEAUX PARTIELLEMENT NATIONAUX</u></p> <p>DANZAS</p>	Filiale française de DANZAS AG Basel	brut : 4300	≈ 550	<p>France (express) : 5 franchises départementales du GIE FRANCE-EXPRESS</p> <p>Europe (express) Eurapid</p>	Opérationnel dans le montier entier, le groupe DANZAS se positionne comme leader incontestable dans le domaine du transport de marchandises et des prestations logistiques en Europe. Figurant parmi les principaux prestataires logistiques en France, DANZAS a réalisé en 1994 environ 800 MF sur ce segment.
DUBOIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Famille DUBOIS : 66 % ▪ SDV : 34 % 	brut : 2087 net : 1011	net : ≈ 650 dont France : 500 Europe : 150	France (petits colis) : détient 30 % du capital de DPD France	Opérationnel dans le monde entier, DUBOIS a scellé une multitude d'alliances avec de grands opérateurs européens. Intervient depuis 1965 en tant que prestataire logistique (150 MF en 1994).
DUCROS Service Rapide	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compagnie Financière Matignon (COFIMAT) : 89 % ▪ public : 11 % <p>(selon les dernières informations disponibles)</p>	brut : 1549 net : 1224	proche de 98 % du chiffre d'affaires net	<p>France (messagerie rapide)</p> <p>Ducros Référence Ducros Performance Ducros Privilège</p>	De 1990 à 1993, constitution d'un réseau européen intégré dans 5 pays, et en 1993, conclusion d'un accord de partenariat en Allemagne avec ELAN RINDT SERVICE, filiale de DHL. Suite à une croissance externe mal maîtrisée, DUCROS a enregistré des pertes importantes en 1993 et 1994. En décembre 1995, la COFIMAT a été reprise par Gérard LERIDON (qui avait vendu son affaire à EXEL Logistics) soutenu par un pool bancaire.
GRAVELEAU	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Famille Graveleau + cadres : 72 % ▪ Banques : 28 % 	brut : 1100 net : 590	net : ≈ 530 dont ≈ 300 France ≈ 230 Europe	France (petits colis) : PLum'Pack	Présence sur la messagerie rapide en France avec Etipack et en Europe avec Euroday à destination de 6 pays limitrophes, soit par implantations directes, soit par le biais d'accords commerciaux avec des partenaires locaux.
HEPPNER	Famille Heppner + Financière Alsacienne de Transport (FINALTRA)	brut : 1280 net : 550	net : 390 dont ≈ 260 France ≈ 130 Europe	France (petits colis) : Détient 30 % du capital de DPD France	Leader du trafic France/Allemagne, HEPPNER a misé avant tout sur l'international, notamment par le biais d'alliances et d'implantations directes. Développement à partir des années 70 d'une activité de prestataire logistique (110 MF en 1994).

6. FICHE D'ANALYSE SECTORIELLE

♦ Les caractéristiques fondamentales des différents segments

Messagerie classique : rapide ou économique

- Délais généralement garanti dans le cas de la messagerie rapide, non garanti dans le cas des prestations « économiques ».
- traitement du "tout-venant".

Messagerie express :

- délais garantis généralement plus tendus que dans le cas de la messagerie rapide ;
- critères de poids et de dimensions ;
- facturation par envois (un envoi pouvant comprendre plusieurs colis).

Le segment du "petit colis" (- de 30 kg ou 31,5 kg)

- délais, garantis ou non ;
- traitement de monocolis (1 colis par envoi) ;
- critères de taille maximale.

Messagerie (express) sur mesure

- délais garantis ;
- critères plus pointus que ceux de l'express (heures de livraison) ;
- faible poids des colis.

♦ Intensité de la concurrence

Après la forte croissance des années 80, le secteur de la messagerie a été sévèrement touché par la récession et en sort affaibli. Concurrence exacerbée, surcapacité, guerre des prix, érosion des marges bénéficiaires, sont des conséquences autant de la mauvaise conjoncture des années 90 que de la dérèglementation de 1986. On peut également y voir les signes avant-coureurs d'un certain mûrissement du marché.

Ces tendances devraient se maintenir à court terme. En effet, certains opérateurs seront tentés de "casser les prix" afin de se maintenir ou développer un nouveau concept (le "petit colis").

De plus, la structure concurrentielle du secteur de la messagerie pèsera lourdement sur l'évolution des prix, certains opérateurs du secteur public continuant à perturber les règles de la concurrence du fait de leurs conditions d'exploitation privilégiées (report des pertes d'exploitation, exonération de certaines charges d'exploitation, utilisation des infrastructures du domaine public, etc...). Un changement de statut du SERNAM changerait probablement de façon sensible les équilibres à l'intérieur du secteur.

◆ Entrants potentiels

Le secteur de la messagerie a traversé ces dernières années une importante phase de consolidation - rachats de nombreuses PME, disparition des acteurs les plus faibles financièrement et les moins organisés structurellement (iv) du moins en tant qu'organisateur de transport - et ces mouvements de concentration semblent loin d'être achevés.

Pour les plus grands opérateurs, deux facteurs seront les catalyseurs : d'une part, la recherche d'une masse critique à l'échelle européenne, afin de profiter pleinement de la croissance prévue des échanges intra-communautaires, et d'autre part, la recherche d'économies d'échelle afin de supporter de lourds investissements.

S'agissant du petit colis, de l'express et de la messagerie rapide, les barrières à l'entrée sont désormais élevées :

- difficulté à constituer un fonds de commerce face à une concurrence bien établie (surtout depuis l'arrivée de DPD France et de EXAPAQ) ;
- intensité capitalistique de plus en plus élevée (plates-formes d'éclatement, bureaux collecteurs, matériel roulant, matériel de traitement des flux, informatique). Cette particularité est particulièrement marquée pour les envois de petite taille.
- constitution d'un réseau structuré afin de mettre sur pied des plans de transports optimums ;
- importance de la technologie et du savoir-faire (remontée d'information, EDI, réactivité, réduction de la non-qualité).

Par ailleurs, la lourdeur des coûts fixes malgré une forte cyclicité de l'activité, la difficulté de cerner les éléments de coûts globaux et la faiblesse des marges, auxquelles vient s'ajouter l'intensité de la concurrence, rendent le secteur peu attractif pour de nouveaux intervenants ; néanmoins, sous l'effet de la libéralisation des échanges en Europe, l'arrivée d'opérateurs étrangers puissants, tablant sur une mondialisation du transport, reste pourtant envisageable. L'intensité de la concurrence et l'élévation des seuils favorisent par ailleurs les alliances du type du rapprochement DUBOIS - HEPPNER au sein de DPD France.

◆ Produits de substitution

Les différences entre la messagerie classique et l'express devraient se réduire sensiblement en terme de délai (disparition progressive des envois J + 2), de qualité (vitesse, fiabilité, peut-être généralisation des garanties de délais), mais également en terme de prix (écarts de tarifs actuellement de 1 à 3 entre express et messagerie classique). On devrait ainsi assister au cours des deux ou trois prochaines années à une banalisation de l'offre sur les envois de - de 30 kg.

A l'instar de l'express qui a su se développer face à la messagerie classique - notamment par la mise en place d'outils dédiés à ce produit et en misant sur l'informatique - le segment du "petit

iv Selon le Centre de Diagnostic et de Prévention du transport (CDPT), 22 messagers dont certains étaient centenaires réalisant plus de 20 MF de chiffres d'affaires ont été mis en redressement judiciaire entre 1991 et 1994, ce qui correspond à un chiffre d'affaires cumulé de 1,8 MdF, les plus importants étant TRANSCAP, DEBEAUX Europacket et PIGNAT.

colis", basé sur un mode d'exploitation de type industriel disposant d'infrastructures adéquates et cherchant à faire du volume, tirera très certainement les prix de la messagerie dans son ensemble vers le bas.

Pouvoir de négociation des clients

Les grands comptes bénéficient d'un pouvoir de négociation considérable du fait de l'abondance de l'offre. Cependant, un rapport de force plus équilibré peut s'établir dans certains cas (vente par correspondance, situations régionales particulières).

La différenciation de l'offre reposera quasi-essentiellement sur le prix, la qualité (rapidité, fiabilité, flexibilité, retour d'information, etc) et deviendra incontournable au risque de sortir du marché, ce qui aura pour effet de renforcer le pouvoir de négociation des chargeurs (précisons qu'il existerait une forte disparité au niveau tarifs d'un opérateur à l'autre).

♦ Pouvoir de négociation des fournisseurs

Sous-traitants

Les entreprises de messagerie ont recours à deux types de sous-traitance :

- pour la collecte et la distribution des envois. Il s'agit là généralement d'artisans opérant sur la zone courte et utilisant des véhicules légers, et de ce fait non soumis à la réglementation du transport de marchandises.
- pour l'acheminement des colis sur longue distance entre deux plates-formes de tri. Les prestataires peuvent alors être plus importants et utilisent généralement des véhicules lourds.

S'agissant de ces derniers, la mise en application de l'accord social sur le transport routier de marchandises, conclu en France en novembre 1994, devrait entraîner à terme une progression des charges de personnel de l'ordre de 10 %. Du fait du poids relativement faible de l'acheminement sur longue distance dans les coûts totaux, l'impact sur les prix de la prestation devrait rester relativement faible.

Fabricants de véhicules industriels

Rapport de force favorable aux messagers, le marché des véhicules industriels et utilitaires ayant connu des années difficiles, une possible remontée du prix des véhicules n'étant toutefois pas à exclure.

Systèmes d'information

Rapport de force favorable aux messagers : libéralisation du marché européen des télécommunications (apparition d'opérateurs privés compétitifs dans les services à valeur ajoutée comme l'EDI) et difficultés du secteur informatique dans son ensemble.

♦ Facteurs clés de succès

- **Capacité à maîtriser l'ensemble des étapes de la chaîne logistique** (capillarité du réseau, plans de transport efficaces, maîtrise de l'outil informatique et de télécommunications pour la traçabilité et le suivi des envois) et être le plus possible impliqué dans les schémas logistiques des clients ce qui demande de la flexibilité,

de la réactivité, voire des capacités d'innovation : palette de prestations, EDI, retour d'informations directement exploitables par les clients (par exemple, en cas de problème ou bien pour escompter une traite), etc

- Cibler l'offre de service : soit par une offre globale (couverture nationale, européenne, overseas, affrètement de lots, voire prestations logistiques), soit par une offre très différenciée avec une stratégie de niche (prestations bien ciblées, couverture en direct régionale avec un réseau de correspondants pour les autres destinations en France et Europe, développement de concepts adaptés à une demande spécifique...).
- Pour les plus grands, se positionner à l'international, marché porteur et profitable, même si les volumes à traiter restent marginaux et (peut-être) rechercher une assise domestique dans les principaux pays européens ; en effet, le marché des industriels et de la distribution est devenu européen, voire mondial et les messagers doivent être en mesure de répondre à cette nouvelle donne.
- Maîtriser les coûts, sachant que les paramètres sont multiples et le seuil de rentabilité très élevé (surtout pour les grands réseaux).
- Mise en oeuvre d'une politique commerciale cohérente qui ne se base pas sur la recherche du volume systématique (plus ou moins suicidaire à terme) mais nécessite au contraire l'établissement d'une grille tarifaire adaptée (nature de la prestation, taille et volume de l'envoi, distance, facilité d'accès, etc..).
- Qualité du réseau commercial, le contact client devant être permanent du fait de la très grande volatilité de la clientèle française et d'une forte concurrence.
- Jouer la carte de la technologie qui permet non seulement une différenciation par la qualité (retour d'information, repérage de la non-qualité, innovation, etc...) mais également, malgré des investissements élevés (v), une réduction significative des coûts de tri et de gestion de la non-qualité.
- Se forger une image de marque (publicité, sponsoring, journal d'entreprise, personnalité du dirigeant), le secteur de la messagerie devenant de plus en plus un marché de réputation.

v A titre indicatif, une trieuse de paquets à grand débit utilisée par La Poste, dont le coût s'élève à 20 MF, permet le traitement de 10.800 colis à l'heure contre 3.000 avec un équipement traditionnel.

2. LA MESSAGERIE EXPRESS ET LE TRANSPORT DE PETITS COLIS

Alors que les frontières entre les différentes formes de messagerie - express, rapide ou traditionnelle - tendent à devenir de plus en plus floues, le nouveau concept du "petit colis", vient rendre cette distinction encore plus problématique.

En fait, messagerie express et "petit colis" se positionnent comme des segments bien à part dans le monde de la messagerie ; en effet, le coeur de leur activité est le même - enlèvement, tri, distribution - alors que la partie traction (ou acheminement) entre deux plates-formes de tri reste très largement sous-traitée (la prestation étant standard et de faible valeur ajoutée).

Bien d'autres caractéristiques rapprochent ces 2 segments :

- ♦ **Potentiel de croissance**, encore assez élevé dans le cas de l'express, considérable dans le cas du colis unique qui est d'apparition récente (on doit cependant observer que l'essentiel de la croissance de ce segment se fait au détriment de la messagerie traditionnelle).
- ♦ **Faible taille des envois** qui permettent une industrialisation des process
- ♦ **activités nettement plus capitalistiques** que dans les autres secteurs du TRM. Le nombre d'intervenants est donc limité et le montant d'investissement élevé :
 - en matériel de transport : véhicules utilitaires, camions, avions-cargos, voire rames de TGV ;
 - en infrastructures : constitution de plates-formes de tri et d'un réseau de bureaux collecteurs et distributeurs ;
 - en matériel de traitement automatique des paquets ;
 - en matériel informatique et de communication, notamment en matière de traçabilité des lots (vi), d'informatique embarquée (vii) et de remontée d'information, en interne et vers l'expéditeur (preuve de livraison).
- ♦ **forte compétition** entre secteur public et secteur privé, accentuée par l'arrivée d'opérateurs puissants, américains ou australien (les intégrators) ;
- ♦ **budgets publicitaires très largement supérieurs** à ceux consacrés aux autres segments du transport de marchandises : médias, panneaux publicitaires et sponsoring sportif.

vi La traçabilité des lots s'effectue par la combinaison de deux techniques :
- le tracing : mémorisation du suivi des lots par un repérage à chaque étape de la chaîne du transport,
- le tracking : suivi en temps réel des lots pendant le transport.

vii Précisons que l'informatique embarquée ne se justifie qu'en cas de tournées aléatoires car elle permet une optimisation des tournées en temps réel, mais reste superflue en cas de tournées fixes.

Il s'agit cependant de deux produits différents. Les spécifications du colis unique sont moins rigides que celles de l'express. Les processus de production du colis unique permettent des coûts unitaires et donc des prix plus faibles que ceux de l'express.

Ces marchés sont détenus par quatre grandes catégories d'entreprises (avec les principaux intervenants français) :

- les services publics postaux nationaux et leurs filiales spécialisées ; La Poste et ses filiales CHRONOPOST et TAT EXPRESS ;
- des entreprises du secteur public spécialisées dans le transport terrestre ; le groupe SNCF par le biais de plusieurs structures :
 - LE SERNAM (SERVICE NATIONAL DE MESSAGERIE, Division de la SNCF),
 - CALBERSON, à travers son service express CALEXPRESS, sa filiale EXTAND spécialisée dans le "petit colis", et le GIE FRANCE-EXPRESS (contrôlé majoritairement par CALBERSON) spécialisé dans le fret express lourd.
- de grands intervenants de la messagerie traditionnelle qui, dans une optique de diversification ou de complément de service à leur clientèle, pratiquent la messagerie express (y compris la messagerie express internationale) de façon marginale ou qui se sont positionnés sur le segment du "petit colis", tels que DUBOIS et HEPPNER avec DPD France, FOUYA et un certain nombre de messagers au sein du réseau EXAPAQ.
- des entreprises du secteur privé spécialisées dans le fret express : JET SERVICES, TAXI-COLIS, COLIRAIL, FRANCE PARTNER, etc...

Cette présentation suivra le schéma suivant :

- 1 - Les différents segments de la messagerie express et du transport de petits colis.
- 2 - Le marché : mondial, américain, européen, français, les perspectives.
- 3 - Les intervenants sur le marché français : fret express et "petit colis".
- 4 - Les intégrateurs.

1. LES DIFFERENTS SEGMENTS DE LA MESSAGERIE EXPRESS ET DU "PETIT COLIS"

1.1. La messagerie express

Un certain nombre d'éléments pris en compte dans l'établissement des tarifs permettent de différencier l'express de toute autre prestation de messagerie et d'établir ainsi ses grandes déclinaisons :

1) Les déclinaisons du marché express

- **Le poids transporté (et éventuellement le volume de l'envoi)**

- plis et courriers, de type postal ;

- paquets et colis pouvant aller de plusieurs centaines de grammes à 2 ou 3 tonnes (viii)

- **La rapidité d'acheminement avec délais garantis (ix) : généralement - de 24 h au niveau national**

- express classique : enlèvement en J avant midi et livraison en J+1 dans l'après-midi pour certaines zones géographiques.

- express de nuit (ou overnight) : enlèvement avant 18 h, avec de nombreuses variantes :

- . livraison à l'ouverture des magasins ou avant 9 heures,
- . express avec preuve immédiate ou différée de livraison,
- . super-express de nuit entre Europe et Amérique du Nord.

- A la frontière de l'activité : express de jour (course) : livraison en quelques heures ;

- **La distance à parcourir**

L'intervention peut être locale ou régionale, nationale, intra-européenne ou intercontinentale.

viii Bien que dans les faits il n'existe pas en France de véritables limites de poids (les envois peuvent aller jusqu'à 2 ou 3 tonnes), la messagerie express ne traite, la plupart du temps, que des paquets ou des colis de moins de 30 kg car au-delà, les infrastructures d'équipement et le personnel changent : matériel de tri et de manutention, matériel roulant, personnel de type "déménageur", etc...Quant au fret express lourd, les envois vont rarement au delà de 500 kg/1tonne.

ix La valeur de la prestation de la messagerie express n'est pas à rapporter à la valeur transportée, mais à la perte économique engendrée en cas de non respect du délai prévu, ce qui explique les écarts de prix existant avec la messagerie traditionnelle (approximativement 1 à 3, avec une tendance au resserrement) et avec la voie postale normale (dans certains cas écart de prix allant de 1 à 10).

2) Les autres éléments intervenant dans l'établissement des tarifs de l'express

- lors de la prise en charge : enlèvement programmé, sur appel, service assuré le samedi.
- lors de la livraison : retrait, livraison domicile, service assuré le samedi, etc...
- les prestations diverses : assurance, installation sur site chez les clients réguliers.

1.2. Le segment du "petit colis"

Le segment du "petit colis" se positionne entre l'express et la messagerie traditionnelle et trouve sa spécificité sur les points suivants :

- traitement de monocolis (1 seul colis par envoi) standardisés :
 - . poids maximum pouvant aller jusqu'à 31,5 kg ;
 - . dimensions ne dépassant pas certains critères de longueurs maximales (à la fois pour un côté et pour l'ensemble des 3 côtés) ;
 - . contenu : pas de produits dangereux ou fragiles.
- les destinations : celles qui posent problèmes (isolement, difficulté d'accès) sont exclues ;
- la qualité du service : le segment du "petit colis" ne vise pas la même qualité de service que celle apportée par l'express :
 - . délais : généralement plus longs que dans le cas de l'express, ils peuvent ne pas être garantis;
 - . vitesse : les performances sont normalement inférieures à celles de l'express ;
 - . la prestation : contrairement à l'express, le suivi en temps réel des envois pendant le transport n'est pas systématique et l'expéditeur doit parfois lui-même effectuer l'étiquetage...

Cette valeur ajoutée moindre apportée par le transport de petits colis se traduit de façon significative dans le prix facturé au client, lequel est approximativement trois fois moins élevé que le prix de la prestation express. En effet, la philosophie de base des opérateurs du transport de petits colis repose sur le constat suivant : il y a un besoin spécifique des clients (entreprises) qui n'est ni assuré par l'express (très sophistiqué, très fiable mais très cher), ni par la messagerie traditionnelle qui doit, avec les mêmes outils d'exploitation et dans le même espace-temps, traiter à la fois des petits colis et des lots du tout-venant, ce qui nuit considérablement à sa rapidité et à sa fiabilité.

En fait, le traitement du petit colis s'appuie sur une technicité d'exploitation physique et administrative basée principalement sur une standardisation des colis et une massification des envois qui permettent d'aboutir à une (certaine) industrialisation des procédures au niveau du tri sur plate-forme d'éclatement et à la mise en place de plans de transport performants (collecte, acheminement longue distance et distribution).

Il en résulte une baisse considérable des prix de revient, qui rend le prix facturé aux clients très attractif tout en maintenant un bon niveau de service (fiabilité, rapidité, retour d'information), ce qui lui permet d'empiéter à la fois sur l'express (par le prix) et sur la messagerie traditionnelle (*).

2. LE MARCHÉ DE L'EXPRESS ET DU PETIT COLIS

2.1 Le marché mondial

Le marché mondial de la messagerie express et de petits colis ne couvrant que les envois inférieurs à 30 kg avoisinerait 130 MdF annuellement.

Les trois grandes zones géographiques les plus développées économiquement représentent 96 % du marché mondial. Dans le cas des échanges à grande distance, la distinction entre « colis unique » et express n'est pas pertinente. Le tableau suivant, établi par Chronopost en 1992, pour l'express permet d'apprécier les dimensions du marché international des envois de petite taille.

LE MARCHÉ MONDIAL DE L'EXPRESS PETITS COLIS EN 1992
(en MdF)

Messagerie express - 30 kg	Marché global (et % du marché mondial)	Ventilation		Répartition autres destinations			
		Intérieur	Autres destinations	Amérique du Nord	Europe	Asie Pacifique	RDM
Amérique du Nord	70 (54 %)	60	10	-	4,8	2,8	2,4
Europe	36 (28 %)	29	7	3,6	-	1,8	1,6
Asie / Pacifique	19 (14 %)	11,5	7,5	3,8	1,9	-	1,8
Reste du Monde	5 (4 %)	5	-	-	-	-	-
	130 (100 %)	105,5	24,5	7,4	6,7	4,6	5,8

Source : Chronopost

* Cette pénétration du "petit colis" se répercute sur le poids moyen, en augmentation, de la messagerie traditionnelle, une partie non négligeable de colis de moins de 30 kg ne lui étant désormais plus confiée.

2.2 Le marché américain

Le marché des Etats-Unis accapare à lui seul la moitié du marché mondial. Cette situation s'explique à la fois, par les dimensions géographiques du pays et l'usage courant de l'avion, la place de l'économie américaine dans l'économie mondiale, le très grand nombre de colis de moins de 30 kg expédiés quotidiennement, et enfin, le comportement du client américain qui ne se satisfait plus d'une simple livraison assurée dans les 48 ou 72 heures.

Il n'est donc pas surprenant que trois des quatre plus grands opérateurs mondiaux de l'express soient américains : UPS (United Parcel Services) ; FEDEX (Federal Express), et DHL (Dalsey - Hilblum - Lindsay).

L'Administration postale américaine n'étant pas véritablement performante au niveau du traitement des documents, ces opérateurs, désignées sous le nom générique "*d'intégrator*", ont pu émerger en effectuant dans un premier temps un fin maillage du territoire nord-américain, puis en élargissant leurs champs d'intervention à l'Europe et à la zone Asie-Pacifique.

En Europe de l'Ouest, en France notamment, les 3 intégrators américains sont présents :

L'ARRIVEE DES INTEGRATORS AMERICAINS EN EUROPE ET EN FRANCE

	Date de création	Année d'arrivée en Europe	Année d'arrivée en France et stratégie d'implantation	
UPS	1907	1976 (RFA)	1986	Achat de TTA Express (Tout Terrain Aérien) en 1988 et de PROST en 1991
FEDEX	1973	1984 (Belgique) (*)	1990	Achat des Transports Transvendéens (réseau Chronoservice)
DHL	1969	1974 (Royaume-Uni)	1976	Création d'une filiale française

(*) En 1992, FEDEX a fermé ou vendu la quasi totalité de ses sites en Europe, notamment le réseau CHRONOSERVICE revendu à TNT.

N.B. : Les intégrators sont présentés de façon plus complète dans le chapitre 4.

2.3 Le marché européen

Le marché européen de l'express a connu une réelle euphorie pendant la décennie 80, avec des taux de croissance annuels de l'ordre de 20 % l'an ; il dépasserait 30 MdF annuellement pour les flux intérieurs, ce qui ne représenterait toutefois que la moitié du marché intérieur d'Amérique du Nord (pour un nombre assez proche de consommateurs).

Notons que la distinction entre express et messagerie rapide a dans certains pays européens complètement disparu, à l'exemple de l'Allemagne et du Royaume-Uni, et cela pour deux raisons principales :

- la collecte s'effectue plus tôt dans l'après-midi (à partir de 15 h au lieu de 16 / 18 h en France),
- l'essentiel des distances à parcourir ne dépasse pas 300 / 350 km, avec un réseau autoroutier de qualité.

Cette situation spécifique à ces pays a donc été un élément favorable pour permettre l'émergence du segment "petit colis", et cela bien avant la France.

2.4 Le marché français

Selon les estimations de Chronopost, le marché français de la messagerie express pour les envois de moins de 30 kg en 1994 approcherait 8 MdF pour le marché domestique et 2,5 MdF pour l'international.

EVOLUTION DU MARCHE FRANCAIS DE LA MESSAGERIE EXPRESS (en MdF)

Messagerie express - 30 kg	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
. Marché domestique	3,0	3,2	4,2	5,2	6,0	6,4	6,6	7,1	7,6	8,1
. International (*)	0,6	0,8	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,1	2,4	2,7
TOTAL	3,6	4,0	5,2	6,4	7,4	8,0	8,4	9,2	10,0	10,8

(*) De France vers l'étranger et réciproquement.

Sources : Chronopost

Selon une étude de la SCRL de Juin 1994, le marché du fret express français par type d'expéditions se répartirait ainsi :

	Marché national	International
- Documents, petits colis	10 %	43 %
- Colis - 30 kg	70 %	43 %
- Fret + 30 kg	20 %	14 %

La croissance annuelle du marché français de l'express, qui a été de l'ordre de 20 % l'an entre 1987 et 1990, puis entre 5 et 10 %, se situe désormais très légèrement au-dessus de la croissance du PIB. Cette tendance au ralentissement traduit l'entrée du marché français dans une phase de maturité : baisse des tarifs, progression ralentie en terme de volume, concurrence s'exerçant de plus en plus sur la qualité et la différenciation du service. La montée en puissance du segment "petit colis" ne fera d'ailleurs qu'amplifier ces phénomènes.

On observe également que l'inflexion est plus nette pour le trafic national (77 % du chiffre d'affaires en 1993) que pour le trafic international qui représente une part croissante du marché : 16 % en 1986 ; 19 % en 1990 et, selon les prévisions, 25 % en 1995.

Une des principales caractéristiques du marché français réside dans le fait que les intégrateurs y sont sensiblement moins présents que dans les autres grands marchés européens. Ceci s'explique en grande partie par la présence d'une administration postale puissante et plus que jamais déterminée à rester un acteur important dans le traitement des colis de moins de 25 kg, et l'existence de sociétés françaises du secteur public et du secteur privé dynamiques et offrant des prestations de qualité sur l'ensemble du territoire français.

2.5 Les perspectives du marché français

Si le segment "petit colis" actuellement en pleine phase de démarrage en France est appelé à croître fortement dans les années à venir, l'activité messagerie express devrait, elle, continuer à se développer de façon modérée et atteindre ainsi progressivement un réel niveau de maturité, pour les raisons suivantes :

◆ L'évolution de la demande :

- **un plus grand nombre d'envois effectués :**
 - . accroissement naturel des échanges, tant nationaux qu'internationaux ;
 - . succès de la vente par correspondance (VPC) et importance accrue du service après-vente;
 - . réduction du poids moyen (mais croissance des volumes) des envois effectués par les entreprises ; les colis, emballés avec un plus grand soin, contiennent des produits finis ou semi-finis dont le poids unitaire moyen diminue mais qui incorporent une valeur ajoutée croissante.
- **une recherche continue de la réduction des délais d'acheminement dans les échanges :**
 - . l'augmentation des fréquences d'approvisionnement dans la distribution, qui entraîne une diminution de la taille des envois et des exigences croissantes sur le respect des horaires de livraison.
 - . les exigences accrues de la clientèle (plus de la moitié des envois concerne la grande distribution), pour qui la rapidité est devenue un élément clé dans la qualité d'une prestation transport.

La croissance sera toutefois contrastée ;

- 1) Pour les envois de plis ou petits courriers, ces derniers sont confrontés à la concurrence de plus en plus marquée des techniques utilisant les réseaux de télécommunications, et cela quelle que soit la distance à parcourir : télécopie, transmissions électroniques et échanges de données informatisés (EDI).
- 2) Pour les colis : on assistera à une croissance sensible du nombre de colis à traiter ainsi qu'à une augmentation de leur volume, mais la croissance globale au niveau des poids traités sera faible.

◆ Une offre qui tend à se banaliser :

Le nombre des intervenants (français et européens) restera limité, les barrières à l'entrée demeurant considérables et les compétences acquises dans les autres métiers du transport et de la logistique (à l'exception toutefois de la messagerie traditionnelle), difficilement transposables à la messagerie express. Par contre, on assistera très certainement dans les années à venir à des mouvements de grande ampleur -restructurations, alliances ou prises de contrôle, création de filiales communes- auxquels participeront certaines administrations postales et leurs filiales, les intégrateurs et autres spécialistes de l'express ou de la messagerie traditionnelle.

Ces mouvements entre entreprises de cultures très différentes (voire même a priori inconciliables) sont déjà en cours :

1) à travers la restructuration des réseaux européens de messagerie rapide des administrations postales :

- en Allemagne : La Bundespost modernise progressivement son outil d'exploitation en mettant en place un réseau et des plans de transport qui permettront de couvrir l'ensemble du territoire national (y compris ex-RDA) en moins de 24 h ;

- en France : La Poste, qui limitait auparavant son offre à 10 kg en national (30 kg en international depuis de nombreuses années), accepte depuis juillet 1993, pour les clients sous contrat, des colis pouvant aller jusqu'à 25 kg ; La Poste est en outre en train de remplacer ses centres de tri départementaux par un réseau de 13 plates-formes dédiées aux petits colis (environ 1 MdF d'investissements programmés dans les 3 ans à venir) ;

- en association avec l'opérateur australien TNT au sein du joint-venture GDEW (Global Delivery Express Worldwide).

2) par la volonté des intégrateurs qui ont poussé à l'amélioration des normes (délais, qualité du service), et qui disposent de moyens considérables (financiers et organisationnels) leur permettant de continuer leur pénétration en Europe, soit par des prises de contrôle directes comme UPS avec PROST, ou bien dans le cadre d'alliances comme TNT avec les administrations postales, DHL avec DUCROS Services Rapides en Allemagne^(xi) et FEDEX avec le SERNAM (remplacé en 1996 par TAXI-COLIS).

3) par la constitution d'un réseau européen par implantation directe, comme l'ont fait JET SERVICES à travers sa filiale AXOR présente en Allemagne, Italie et Bénélux, et EXTAND qui vise le marché européen des petits colis (ouverture d'agences à Bruxelles et à Utrecht début 1995).

4) enfin, par l'arrivée progressive d'un certain nombre de grands messagers traditionnels qui cherchent à se positionner sur le segment "petit colis" (HEPPNER et DUBOIS à travers DPD), voire les plis (GRIMAUD), afin d'exploiter au mieux les possibilités de synergies, qui existent entre les différents segments de la messagerie ; cela leur permet d'élargir leur gamme de produits dans le but de fidéliser les grands comptes et surtout de mieux se placer pour contrecarrer la poussée de La Poste et des intégrateurs.

Tous ces mouvements aboutiront très certainement à terme à réduire voire effacer les spécificités encore bien établies en France entre express et messagerie traditionnelle (en terme de délais, de fiabilité et de prix) alors que de son côté, le segment "petit colis" se rapprochera du stade de développement atteint en Allemagne ou au Royaume-Uni.

^{xi} Précisons que plusieurs grands opérateurs français de la messagerie traditionnelle ou express reconnaissent avoir été approchés par les intégrateurs.

3. LES INTERVENANTS SUR LE MARCHE FRANCAIS

Le secteur est concentré :

- 5 intervenants (Chronopost+TAT Express, Sernam, Calexpress, France Express, Jet Services) se partagent 80% du marché de l'express
- Quatre acteurs interviennent principalement dans l'activité colis unique : La Poste (avec Coliéco et Colissimo), Extand (filiale de Calberson), DPD, et Exapaq, ces dernières entités regroupant plusieurs prestataires.

3.1 Le secteur public

◆ La Poste

Disposant de 17 000 bureaux répartis sur l'ensemble du territoire national, La Poste a réalisé un chiffre d'affaires 1994 d'environ 6,1 MdF (hors CHRONOPOST et TAT EXPRESS) dans les colis (340 millions de colis d'un poids moyen de 1,2 kg traités, dont 180 millions pour la VPC et 10 millions pour le COLISSIMO Entreprise). Son intervention directe sur le transport des colis s'adresse à la fois aux particuliers et aux entreprises et la collecte se fait, soit dans les bureaux de poste, soit directement à domicile, pour les grands comptes (volant d'affaires annuel minimum de 55 000 F avec La Poste concernant environ 12.000 entreprises) ou moyennant paiement d'un supplément.

Cette activité exercée par La Poste relève à la fois du secteur réservé pour les courriers dont le poids est inférieur à 1 kg ^(xii), et du secteur concurrentiel pour tous les autres courriers d'un poids supérieur et les colis : si l'on retient le chiffre d'affaires comme référence, environ les 2/3 proviendraient du secteur réservé et 1/3 du secteur concurrentiel ^(xiii).

La limite maximale de poids, qui était auparavant fixée à 10 kg, est passée à 25 kg (30 kg en Ile-de-France) pour la clientèle entreprises et cela plus dans une optique défensive (pour éviter de perdre de gros clients) que dans une volonté de devenir un acteur majeur sur le segment 10 → 25 kg (qui d'ailleurs ne représenterait que 1 % du total de ses envois). Ses concurrents lui reprochent un régime fiscal privilégié (la Poste n'est pas soumise au droit de timbre) et la non séparation entre les comptes de l'activité concurrentielle (la messagerie), le service public (le courrier) et les activités financières.

1/ Son intervention sur le sol national

- Grâce à *ColiEco* et surtout *Colissimo*^(xiv), produit qui peut par certains aspects être assimilé à de l'express car offrant une garantie de délai (en cas de non respect des délais, les frais de port sont remboursés), mais dont les performances en matière de rapidité sont plus modestes : moins de 24 h pour les départements limitrophes et moins de 48 h pour le reste du territoire français. Vu l'importance des volumes en question, La Poste s'est organisée pour traiter la messagerie traditionnelle le jour et l'express la nuit.
- Par l'intermédiaire de sa filiale CHRONOPOST créée en 1987 (chiffre d'affaires : 1,8 MdF dont international 34 %), qui a traité en 1994 près de 20 millions de plis et colis (dont 13% à l'international) d'un poids inférieur à 30 kg (moyenne 3 kg), enlevés à domicile ou déposés dans l'un des 17.000 points contacts situés dans les bureaux de poste ; le produit standard national CHRONOPOST est livraison à domicile avant midi en J+1 et cela pour les 36 000 communes de France. CHRONOPOST dispose de centres de tri, de hubs et également de 39 agences ou boutiques qui lui sont propres.

^{xii} Article 2 de la loi du 2 juillet 1990, complété par le Code Français des Postes et Télécommunications.

^{xiii} Les transporteurs spécialisés dans les messageries et l'express réunis au sein de la FFOCT (Fédération Française des Organismes et Commissionnaires de Transport) ont déposé en Juillet 1995 une plainte auprès de Bruxelles contre La Poste qu'ils accusent d'avoir bénéficié au titre de la messagerie non réservée, de 4,7 MdF de subventions déguisées depuis 1990 : exonération du paiement du droit de timbre de 4 F sur les contrats de transport, taux préférentiel pour la taxe sur les salaires, utilisation de fonds normalement affectés au service public, etc ... De son côté, La Poste est en conflit avec l'Etat car elle achemine gratuitement la presse, sans avoir été indemnisée comme cela avait été prévu.

^{xiv} Depuis mai 1995, La Poste a lancé "le colis prêt à poster" *Diligo*, produit qui s'assimile à *Colissimo*, avec 2 formules ayant un prix forfaitaire : -de 5 kg et de 7 kg.

Depuis 1994, La Poste a amélioré son système d'exploitation des colis par le renforcement du réseau aérien, la mise en service d'un 3ème TGV postal, l'extension des systèmes de tri automatique. En outre, le service public a annoncé la mise en place d'un réseau de 13 plateformes nationales (normalement toutes opérationnelles fin 1997) dédiées à la messagerie rapide des colis de moins de 25 kg / 30 kg et qui devrait permettre de multiplier par 1,4 la capacité actuelle qui passerait ainsi annuellement de 340 à 470 millions de colis ; le coût de l'investissement s'élèvera à 1, 2 MdF.

2/ Son intervention à l'international

- Par la participation de CHRONOPOST International au sein du joint-venture GDEW, initié en 1991 par l'intégrator australien TNT et cinq administrations postales (Allemagne, France, Pays-Bas, Suède et Canada), qui a repris l'activité assurée auparavant au sein du réseau européen des Postes EMS (Europe Mail Services) ;
- A travers sa filiale TAT Express (chiffre d'affaires 1994 : 650 MF) dont SOFIPOST (société holding des filiales de La Poste) a pris le contrôle en mars 1994 en portant sa participation de 34 à 84 % (xv) ; cette dernière opération a permis à La Poste d'acquérir une véritable dimension internationale car TAT Express transporte des colis pouvant aller jusqu'à 140 kg (poids moyen 17 kg) dans de nombreux pays par l'intermédiaire de 4 filiales européennes (Allemagne, Italie, Espagne et Suisse) et en s'appuyant le plus possible sur le combiné air/route, notamment en partenariat avec le réseau *Mach* + d'Air France.

Le rôle international de La Poste se trouve également renforcé par ses liens avec AIR FRANCE au sein de 2 filiales communes :

- SODEXI (Air France 60 %, SOFIPOST et TAT 20 % chacun) : produit *Mach* + d'Air France ;
- SEA / Société d'Exploitation Aéropostale (chiffre d'affaires 1994 : 931 MF), compagnie aérienne créée en 1991 par La Poste (par l'intermédiaire de SOFIPOST qui possède 40 % du capital), Air France (20 %) Air Inter (20 %) et TAT qui s'est désengagé en avril 1995 au profit de CHRONOPOST qui détient les 10 % restants.

L'utilisation d'une dizaine de Boeing 737 convertibles en configuration cargo, selon une technique baptisée "*quick change*", permet à SEA d'opérer sur deux tableaux :

- le jour, transport sous contrat d'affrètement de passagers d'Air Inter, d'Air France, de TAT et d'Air Charter ;
- la nuit, acheminement de lettres et de colis : 48 000 tonnes en 1992, 80 000 en 1993 et 96 000 en 1994), ce qui correspond à 70 % du chiffre d'affaires 1994, pour le compte de La Poste, Air Inter Fret, CHRONOPOST, TAT Express et GDEW.

xv Auparavant, TAT Express était contrôlé par la compagnie aérienne TAT (groupe British Airways).

♦ Le Groupe SNCF/SCETA (holding des filiales de la SNCF)

L'intervention de la SNCF dans la messagerie express s'effectue à travers 2 structures :

- Le SERNAM (Service National de Messagerie), créé en 1971, a réalisé 4,7 MdF de chiffre d'affaires en 1994, dont 1,4 MdF pour l'express. Depuis 1992, le SERNAM assure pour le compte de FEDEX, sur le territoire français (l'accord a expiré le 31 décembre 1995), la distribution et les envois en provenance ou à destination de 130 pays (n'incluant pas les pays européens). En 1994, le SERNAM a également passé un accord avec GDEW qui lui permet d'utiliser le réseau français et européen de TNT et de développer son *système PEX*, service de transport de colis de -de 30 kg qui couvre 10 pays en Europe. Ces concurrents protestent contre l'absence de séparation de compte avec la SNCF qui permet au SERNAM d'échapper à la sanction économique que devrait théoriquement entraîner ses importants déficits.

- A travers sa filiale CALBERSON (1,3 MdF dans l'express, 650 MF dans le petit colis) qui propose sur le territoire français la gamme express et "petit colis" la plus large grâce à la mise en place de trois structures différentes :

- 1) CALBERSON . "Calexpress" : expéditions de 1 kg à 3 tonnes, de 12 à 24 h,
. "Pack 30" : 1 colis de - de 31,5 kg.

- 2) EXTAND -ex CALPACK- (chiffre d'affaires 1994 : 550 MF), spécialisé dans les envois de petits paquets de moins de 30 kg (poids moyen 3 kg) ; environ 20 millions de colis ont été traités en 1994 et la société serait devenue leader en France pour certains trafics très pointus tels que l'acheminement de verres et de montures à destination des opticiens.

Précisons que EXTAND est totalement indépendant de CALBERSON en terme de production (plates-formes, centres de tri, affrètement des envois, etc.) mais s'appuie néanmoins sur la force commerciale du groupe pour diffuser ses produits. En fait, EXTAND jouerait un rôle de capteur auprès de nouveaux clients afin de faire découvrir le groupe CALBERSON dans son ensemble.

- 3) Le GIE FRANCE-EXPRESS (chiffre d'affaires 1994 : 1,45 MdF ; 3 000 personnes, 1600 véhicules).

Le GIE FRANCE EXPRESS est fondé sur un concept unique de sociétés franchisées qui lui permet d'être le premier français de la messagerie express, à la fois par sa capillarité (36000 communes desservies) et sa disponibilité (seul réseau à assurer un service 2 fois par jour et le samedi matin).

Bien que le réseau soit très majoritairement contrôlé par CALBERSON qui détient désormais 2 franchises sur 3 (avec SCETA Transport qui contrôle la région parisienne), il ne peut être toutefois considéré comme une entité à part entière du secteur public car de grandes sociétés privées de la messagerie sont également affiliées : DANZAS (qui contrôle 5 départements), DUBOIS (2 départements), BOUQUEROD (39-Express), GTI (66-Express), JOYAU (85-Express), LE CALVEZ (29-Express) et Régis MARTELET (21-Express).

3.2 Le secteur privé

◆ Les spécialistes de l'express

• JET SERVICES

Le plus bel exemple de coursier ayant acquis une stature nationale est JET SERVICES (chiffre d'affaires 1994 : 1,3 MdF, 1.300 salariés + 1.500 à 1.700 chauffeurs sous-traitants).

Né en 1973 dans la région lyonnaise en ayant les banques comme premiers clients, JET SERVICES est aujourd'hui le leader national de l'express de colis de - de 10 kg grâce à une stratégie marketing ciblée sectoriellement, longtemps centrée sur la France ^(xvi) et une organisation proche de celle des intégrators. Le groupe dispose de 1.650 véhicules routiers et d'une flotte d'avions (d'abord 5 Fokker puis 2 BAe 146 utilisés en *quick change* par AIR JET, la filiale aérienne du Groupe) qui ont acheminé en 1994 environ 35 millions de documents ou colis (moyenne 5 à 6 kg) dans un délai maximum de 24 heures, la prestation de base étant enlèvement en J avant 18 h et livraison en J + 1 avant 12 h.

Depuis le début de 1995, JET SERVICES s'est implanté en Allemagne, Bénélux et Italie par l'intermédiaire de sa filiale AXOR, dont les services ne sont accessibles qu'aux clients abonnés.

• Les autres grandes sociétés spécialistes de l'express (avec les chiffres d'affaires 1994)

D'autres sociétés plus petites que JET SERVICES mais très performantes misent sur des prestations pointues et personnalisées, axées sur les liaisons ultra-rapides : COLIRAIL (220 MF), TAXICOLIS (270 MF), FRANCE PARTNER (172 MF) ou COLITEL EXPRESS (72 MF), qui utilise parfois l'hélicoptère (par exemple pour le transport d'organes).

◆ Les spécialistes du petit colis

• DPD - France

En 1994, DUBOIS et HEPPNER associés à 4 autres transporteurs français (GAUTHIER, LOGISTRANS, REGIS MARTELET et ROCHAIS BONNET) ont créé Direct Parcel Distribution/DPD SAS France, devenu opérationnel en janvier 1995 (HEPPNER et DUBOIS détiennent 30 % du capital de DPD France, chaque autre partenaire 10 %).

Basé sur le modèle de DEUTSCHER PAKET DIENST, créé en 1975 par une quinzaine de transporteurs allemands et depuis devenu le leader du petit colis (- de 31,5 kg) en Allemagne, DPD France est en mesure d'offrir une prestation qui se positionne entre la messagerie

^{xvi} En 1986, JET Services s'est séparé de sa branche internationale JET WORLDWIDE spécialisée sur la messagerie internationale (460 MF de chiffre d'affaires en 1994) qui aurait transporté 1,2 million de petits colis de moins de 30 kg.

classique et express (avec suivi d'informations jusqu'à la livraison + preuve de livraison si réclamée) dans le traitement de monocolis d'un poids maximum de 31,5 kg et dont les mesures ne dépassent pas une longueur de 1,75 m et 3 mètres pour l'ensemble circonférence + longueur. Le poids moyen traité se situe entre 6 et 10 kg. Les délais ne sont pas garantis, mais l'on peut considérer que 90 % des expéditions sont acheminées dans un laps de temps maximum de 24 h.

En 1995, environ 5 millions de colis seront traités par DPD France, dont 9 % à l'international (en Allemagne, DPD aura traité 165 millions de colis en 1995).

- **EXAPAQ**

Le réseau EXAPAQ regroupe 17 entreprises françaises de messagerie, et propose des prix inférieurs en moyenne de 15 à 20 % à ceux habituellement pratiqués sur le marché ; son chiffre d'affaires pour 1995 devrait atteindre 450 MF.

Ce nouveau réseau, qui a investi 300 MF pour son lancement, a commencé sa prospection début février 1995. Il s'appuie sur 36 plates-formes d'expéditions et 4 centres de tri, utilise un parc de 700 camionnettes et 200 caisses mobiles. L'ensemble est relié à un réseau informatique dont le centre serveur est à Strasbourg. Au cours du premier semestre 1995, plus de 6 millions de colis ont été distribués et les prévisions pour le 2ème semestre tablent sur un rythme compris entre 40.000 colis/jour en octobre et 65.000 en décembre.

- ◆ **Les coursiers**

Ils constituent la frontière de l'express. Leur stratégie est axée sur l'acheminement express de paquets ne dépassant pas quelques kilogrammes. Leur champ d'intervention peut être :

- **local ou régional** : le créneau est occupé par des sociétés de course, souvent nées de la crise économique, qui ont profité des grèves occasionnelles dans le service public (Poste, SNCF) et surtout de l'inadaptation de La Poste face à la demande croissante de liaisons ultra rapides de proximité pour se constituer un petit fonds de commerce. La plupart de ces sociétés opèrent avec peu de moyens, mais d'autres, mieux structurées, offrent une gamme de produits beaucoup plus élaborée, telles ALLO FRET, SIC EXPRESS, RAPID'OPERA, ou ESTA'FRET pour la région parisienne ;
- **ou bien essentiellement international** : quelques opérateurs comme EXTRACOM, MAYCOURRIER, UNIVERSAL EXPRESS ou CRIE (Communication Rapide Inter Entreprises) qui réalise un chiffre d'affaires de 100 MF dans le traitement de courriers.

- ◆ **Les intégrateurs**

En France, UPS France et TNT assurent des trafics en national et à l'international, alors que FEDEX et DHL sont tournés exclusivement sur l'express international (plis, petits courriers). Le paragraphe suivant présenté de façon extensive ces acteurs internationaux du fret.

4. LES INTEGRATORS

Les intégrators sont de véritables spécialistes de l'express qui ont constitué des réseaux intégrés à l'échelle mondiale et sont capables de réaliser des livraisons "porte à porte" dans un délai très court garanti et à des prix prédéterminés. Leur leadership repose sur quelques principes de base :

- garder à tout prix la maîtrise de la chaîne du transport, du départ à l'arrivée, en évitant au maximum la sous-traitance, source selon eux de moindre qualité ;
- maintenir un haut niveau de technologie (informatique, traitement physique, véhicules, etc...) ;
- développer en permanence les services du suivi des expéditions et ceux liés au retour d'information;
- une forte culture d'entreprise.

Ils génèrent un chiffre d'affaires annuel cumulé dépassant les 35 milliards de \$, mais le poids économique de chacun est très différent.

LES QUATRE INTEGRATORS DE L'EXPRESS

	Siège social	Chiffre d'affaires (en milliards \$) 1994	Résultat net (en millions \$)	Nombre de salariés	Expéditions annuelles (en millions d'envois)
UPS	Atlanta	19,6	900	315000	3300
FEDEX	Memphis	9,4	298	95000	573
DHL	Californie	3,7	nc	35000	80
TNT Express Worldwide	Sydney	1,5	nc	13000	43

Pour comparaison, La Poste a réalisé en 1994 un chiffre d'affaires de 81,2 MdF, 195 MF de résultat net consolidé, employé près de 300 000 personnes et assuré l'acheminement de 22 500 M de lettres et objets divers, dont 320 M de colis.

4.1 Un même modèle technique d'exploitation

Les intégrators se sont appuyés sur des modes d'exploitation identiques qui contrôlent l'ensemble de la chaîne de transport, en disposant d'une flotte importante d'avions-cargos, de camions et de camionnettes et en développant un système de traitement des colis baptisé "Hub and Spokes". Ce système fonctionne selon le principe suivant :

- 1 collecte locale du fret,
- 2 regroupement sans tri du fret collecté,
- 3 tri du fret en zone centrale (le hub),
- 4 livraison du fret à ses points de destination à travers des bureaux locaux (Spokes).
- 5 service après livraison : confirmation de la livraison à l'attention de l'expéditeur (via télématique, terminaux informatique, etc...).

4.2 De multiples points de différenciation

Outre les importants écarts au niveau des chiffres d'affaires et des résultats réalisés, les intégrators se différencient également par leur ancienneté et leurs positionnements sur le marché de l'express, tant américain qu'europpéen.

- **UPS (United Parcel Services)**

Fondé en 1907 à Seattle, UPS se caractérise avant tout comme étant le principal concurrent de l'administration américaine des Postes -l'U.S. Postal Service- en ayant eu comme premier métier la collecte, le transport et la livraison de lettres et documents. UPS n'a étendu ses prestations au transport de fret express que lorsque FEDEX est venu le concurrencer sur son propre marché, vers le milieu des années 1970.

UPS dispose de plus de 120.000 véhicules et de 500 avions effectuant 1.500 vols quotidiens, de 41.500 PC et 77.000 portables, de 2.200 lignes spécialisées en fibre optique et par satellite, le tout pour gérer 12 millions d'envois par jour.

UPS se différencie des autres intégrators par l'ergonomie de ses véhicules, par son contact clientèle où rien n'est laissé au hasard (amabilité, uniforme des livreurs, propreté, règles de sécurité) et enfin, par son esprit maison d'autant plus fort que l'entreprise appartient à ses quelque vingt mille cadres et agents de maîtrise selon la volonté de son fondateur J. E. Casey.

En Europe, UPS a réussi son redéploiement géographique, d'une part en intégrant dans un premier temps des firmes solides (TTA Express et PROST en France, SEABOURNE et CARRYFAST en Angleterre, ALIMONDO en Italie, CUALLADO en Espagne) et en gardant leurs dirigeants aux commandes, et d'autre part, en s'adaptant aux conditions d'exploitation et aux plans de transport (UPS Allemagne : monocolis et organisation en hubs routiers situés à 4 heures les uns des autres ; UPS-PROST : groupage classique et hub de la région parisienne jouant un rôle d'éclatement pour l'ensemble du pays).

En France, UPS-PROST, devenu début 1994 UPS-France, est désormais totalement intégré au sein de UPS Europe car si son Comité de Direction reste à majorité française, les centres de décision se trouvent par contre à Londres et à Atlanta. Le chiffre d'affaires de UPS France dépasse 1 MdF et environ 30 % de son activité (express, messagerie rapide et traditionnelle) serait réalisé à l'international (contre 8 % en 1991 pour PROST).

- **FEDEX (Federal Express)**

Lors de sa création en 1973 par Fred Smith, son actuel Président, FEDEX a révolutionné le transport de plis et de documents légers aux Etats-Unis, grâce à son offre de livraison dans un délai garanti inférieur à 24 heures en développant le concept de "hub et spokes" et en s'appuyant pour la première fois sur le transport aérien de nuit.

FEDEX dispose de 470 avions, de 31.000 camionnettes, d'un réseau de 1.400 agences réparties dans 186 pays et traite quotidiennement 1,7 million de colis.

En 1992, FEDEX, qui enregistrait des pertes d'exploitation énormes à l'international, a décidé d'arrêter l'essentiel de son activité en Europe en fermant 106 des 125 bureaux, prétextant que le marché n'était pas assez mûr.

En Juin 1995, FEDEX a signé un accord de partenariat avec TAXI-COLIS (en remplacement de ELITE SERVICE, la filiale du SERNAM) qui commercialise dans sa trentaine d'agences, les 3 produits de l'opérateur américain :

- *International Priority* : documents et colis livrés en 48/72 h dans 165 pays ;
- *Express Freighter* : envois jusqu'à 70 kg, au départ de Paris, dans 30 métropoles ;
- *Priority Freight Service* : colis de 70 à 680 kg pour le continent américain et l'Asie.

- **DHL**

Créé en 1969 par trois étudiants californiens, DHL s'est dès son origine tourné vers l'express international de documents et colis en porte à porte : la quasi-totalité de l'activité est aujourd'hui réalisée à l'international, ce qui permet à DHL de prétendre maîtriser près de 45 % du marché mondial de l'express international en porte à porte.

Détenu depuis 1990 par Japan Airlines (25 %), Lufthansa (25 %) ^(xvii) et le transporteur de fret Iwai Nissho (7,5 %) DHL est l'intégrator le plus tourné vers le marché mondial, réalisant 41 % de son chiffre d'affaires en Europe (7 MdF), 32 % sur le continent américain et 27 % pour l'Asie-Pacifique.

DHL dispose de 160 avions et de 10.000 véhicules et de 13 centres de tri à travers le monde entier pour gérer quotidiennement 250.000 envois.

Affirmant détenir aujourd'hui plus de 35 % du marché français de l'express international, DHL France a fortement augmenté son chiffre d'affaires (381 MF en 1991 et 710 MF en 1994), doublant dans le même temps le nombre de colis et documents transportés (plus de 6 millions en 1994) et employant plus de 1.000 personnes ; la France se place désormais comme 8ème pays dans l'ordre mondial de l'intégrator. L'activité colis (poids moyen 6 à 7 kg) continue de gagner du terrain par rapport au pôle documents, avec une croissance de 40 % en volume en 1994 et représente désormais 42 % du chiffre d'affaires de DHL France.

Dans le cadre de sa croissance en France, DHL France a engagé un vaste programme d'investissements : 50 MF en 1995, dont 20 % pour l'informatique.

- **TNT (Thomas Nationwide Transport)**

Fondé en 1946 en Australie, TNT est avant tout un opérateur multimodal et ne s'intéresse véritablement au transport express qu'en Europe.

En proie il y a quelques années à des difficultés financières et disposant à l'époque d'un réseau sous-exploité, TNT EXPRESS WORLDWIDE s'est associé avec cinq réseaux postaux au sein du joint-venture GDEW (Global Delivery Express Worldwide), détenu à hauteur de 50 % par TNT et par les Postes allemande (15 %), française (12,5 %), néerlandaise (9 %), suédoise (7,5 %) et canadienne (6 %). Entré en service en juin 1991, GDEW a réalisé un chiffre d'affaires de 1,065 milliards de \$ en 91/92 et de 1,150 milliards de \$ en 92/93 et ambitionne de devenir le deuxième messenger express d'ici l'an 2000 en ayant à sa disposition le réseau de TNT et 51.000 points postaux collecteurs.

TNT France a réalisé 1,4 MdF de chiffre d'affaires en 1994 par l'intermédiaire de GDEW France commercialisé sous la marque *TNT Express Worldwide France* (750 MF en 1994) et de 2 autres sociétés françaises qu'il contrôle :

- la société d'origine vendéenne CHRONOSERVICES (qui intègre la filiale bretonne LE CAER & LARCHER) dont le chiffre d'affaires avoisine 260 MF ; cette société avait été reprise en 1992 à FEDEX lors de son désengagement ;
- la société AGT (420 MF en 1994) basée dans la région marseillaise et reprise en 1995.

Les forces cumulées des 2 structures sont les suivantes :

	CHRONOSERVICES	AGT
Effectifs	740	650
Agences	20	21
Parc propre	470	350
Positions/jour	11000	10000

En novembre 1995, TNT a poursuivi sa politique de croissance externe en France en rachetant LIBERATORE basé à Nancy.

Conclusion

Partis à la conquête du marché européen, les intégrateurs, malgré leur puissance financière et opérationnelle, sont néanmoins confrontés à plusieurs types de problèmes en France :

- la communication (problèmes linguistiques et culturels) ;
- les habitudes locales ;
- les distances (l'avion n'est pas véritablement adapté au continent européen) ;
- un marché très surcapacitaire avec un fort positionnement des sociétés du secteur public (xviii).

xviii Ce dernier point a d'ailleurs fait l'objet d'une plainte de UPS auprès de Bruxelles.

TROISIEME PARTIE

TABLEAUX DE SYNTHESE

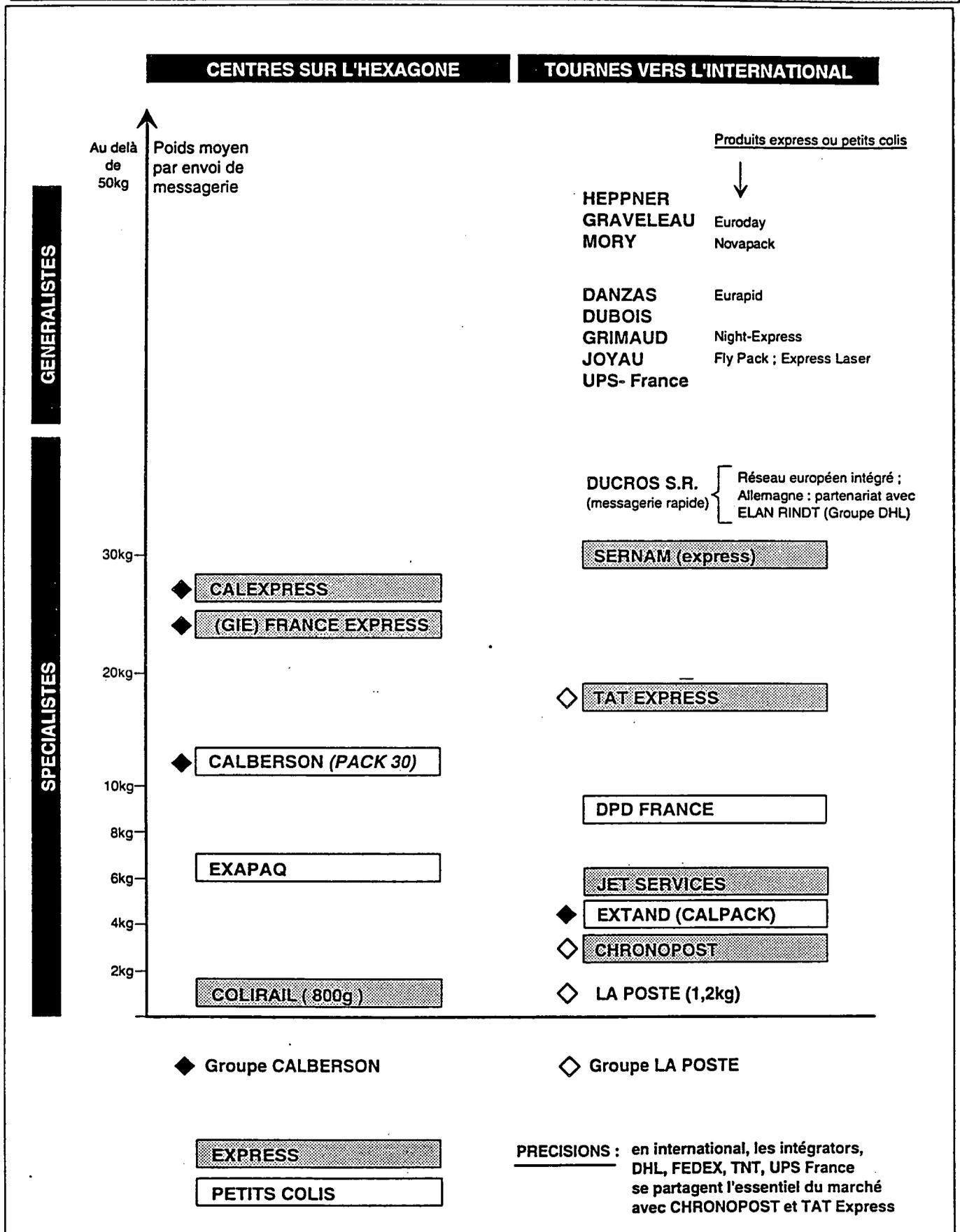
Deux tableaux de synthèse sont présentés, qui font apparaître à la fois les spécialistes de l'express ou du "petit colis" ainsi que les généralistes qui offrent un service express ou petits colis en complément de leur service messagerie traditionnelle :

1. Les intervenants français de la messagerie, en fonction des poids moyens transportés.
2. Le champ d'action des intervenants dans la messagerie en France, en fonction des fourchettes de poids transportés.

LES INTERVENANTS FRANCAIS DE LA MESSAGERIE

EN FONCTION DES POIDS MOYENS TRANSPORTÉS

(tout type d'activité messagerie)



LE CHAMP D'ACTION DES INTERVENANTS DANS LA MESSAGERIE EN FRANCE EN FONCTION DES FOURCHETTES DE POIDS TRANSPORTÉS

I. MESSAGERIE RAPIDE

(délais non garantis)

Service public de la Poste

- Secteur public et privé

II. MESSAGERIE EXPRESS

(délais prévus et garantis)

Chronopost

- Secteur public et privé

III. PETITS COLIS



Monopole postal
(courier)

France : entreprises avec contrat

International et entreprises avec contrat en Ile-de-France



(I) MESSAGERIE RAPIDE ET TRADITIONNELLE

Secteur public : groupe SNCF : SERNAM, CALBERSON

groupe La Poste : *Collissimo, ColliEco*

Secteur privé : DANZAS, DUBOIS, DUCROS, GRAVELEAU, GRIMAUD, HEPPNER, JOYAU, MORY, UPS-FRANCE (anciennement PROST).

(II) MESSAGERIE EXPRESS (nationale et internationale)

Secteur public : groupe SNCF : SERNAM, CALBERSON *Calexpress*

groupe La Poste : CHRONOPOST, TAT Express

Secteur privé : JET SERVICES, COLIRAIL, FRANCE-PARTNER, FRANCE-EXPRESS (participation majoritaire CALBERSON), etc...

DANZAS *Eurapid*, GRAVELEAU *Plum'Pack*, GRIMAUD *Night-Express*, JOYAU *Fly Pack*, *Express Laser*, MORY *Novapack*

DHL, TNT Express Worldwide (CHRONOSERVICES, AGT)

(III) PETITS COLIS

Secteur public : groupe CALBERSON : EXTAND, *Pack 30*

Secteur privé : DPD (HEPPNER + DUBOIS), EXAPAQ

**II. LE TRANSPORT ROUTIER DE LOTS
COMPLETS OU GROUPES**

PLAN

- 1 Le concept**
- 2 Les limites de poids, les distances**
- 3 Les produits transportés**
- 4 Les principales caractéristiques du transport de lots**
- 5 Les spécificités du transport de lots partiels**
- 6 Les principaux opérateurs français du lot complet ou partiel**

1 LE CONCEPT

Trois types de prestations transport segmentent le transport routier de lots complets ou groupés :

Le lot complet : opération de transport public qui s'inscrit dans le cadre d'une utilisation totale ou quasi-totale de la capacité utile d'un véhicule, et cela pour un seul client.

Le groupage de lots : dans ce cas, l'opération de transport concerne plusieurs envois de marchandises regroupés dans un seul véhicule afin d'être acheminés normalement dans une même zone de livraison.

Une troisième option existe : la distribution, lorsque l'acheminement des marchandises s'effectue dans le cadre d'un circuit défini par avance, d'opérations d'enlèvement et de livraison à caractère répétitif ; une opération de distribution s'intègre souvent dans un schéma logistique avec prestations en entropôt (pouvant être assurées par le transporteur lui-même).

2 LES LIMITES DE POIDS, LES DISTANCES.

1°) Les limites de poids

Les limites inférieures ou supérieures de poids et de volume des lots varient selon la capacité en charge utile (CU) du véhicule, la nature des marchandises à transporter, l'organisation du transport à mettre en place.

- Pour le lot complet : s'il n'y a pas de véritable limite inférieure, la limite supérieure maximale se situe entre 24 et 27 tonnes de CU.
- Pour les lots groupés : les limites minimales et maximales varient selon des normes propres à chaque transporteur ; il est néanmoins possible de considérer que la limite minimale de poids pour un lot s'établit à partir d'une palette chargée (100 kg minimum) et que les limites maximales de poids pour un lot peuvent aller jusqu'à 15 tonnes, bien qu'une limite maximale intermédiaire fixée à 3 tonnes soit le plus souvent appliquée.

Notons au passage que le transport de lots groupés se trouve a priori en concurrence avec la messagerie sur la tranche de poids allant de 100 kg à 3 tonnes (dans les faits, la plupart des envois de messagerie n'exèdent pas 500kg/1 tonne).

2°) Les distances :

Les prestations de lots complets ou groupés peuvent s'inscrire dans toute activité de transport, de zone courte ou de zone longue en national, ou bien dans le cadre du transport international.

3 LES PRODUITS TRANSPORTES.

Les produits transportés dans l'activité transport de lots complets ou groupés sont :

- soit des produits en vrac, semi-finis ou finis, conditionnés ou non, tous volumes, à destination de l'industrie;
- soit des produits conditionnés, pour la distribution.

Contrairement à la messagerie (La Poste, CHRONOPOST et le SERNAM principalement), le destinataire ne peut être, sauf exception, le consommateur ^{xix}.

Les grandes familles de produits transportés par lots sont les suivantes:

- **Les marchandises générales** : toutes les marchandises manufacturées qui ne demandent pas une manipulation particulière ni une température ambiante spécifique.
- **Les produits alimentaires** : ils sont, soit considérés comme des marchandises générales, soit acheminés à bord de véhicules équipés de systèmes permettant de maintenir une température dirigée à bord de la caisse.
- **Les produits en vrac** : ils sont généralement transportés à l'intérieur d'une citerne (alimentaire, pétrolière, chimique ou pulvérulents) et rentrent bien souvent dans le cadre d'une réglementation spéciale (phytosanitaires, denrées alimentaires, produits dangereux...).
- **Les lots industriels** : produits finis intermédiaires ou finis (équipements ou ensembles, etc.), pour le BTP, l'industrie, l'export par voies maritimes ou ferroviaires, etc...
- **Les marchandises demandant un équipement spécial** :
 - automobiles ou tout type de véhicules,
 - vêtements sur cintres,
 - animaux vivants,
 - métal en fusion, etc.
- **Les grands volumes** : marchandises de faible poids mais volumineuses (certains produits alimentaires, mobilier et literie, matériaux de construction-isolation, instruments de musique, objets d'art, plantes, etc.).

^{xix} Les transports liés au déménagement de particuliers ou d'industriels ainsi que le transport de fonds ne s'insèrent pas dans le cadre du transport de lots.

4 LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU TRANSPORT DE LOTS.

Si l'on peut considérer que les messagers sont plus des organisateurs de transport que des transporteurs proprement dit, les entreprises spécialisées dans le transport de lots, même si elles peuvent jouer le rôle d'affréteur ou de commissionnaire de transport, revendiquent le titre de transporteur au plein sens du terme et, en règle générale, possèdent une large partie de leur parc de véhicules.

◊ La valeur ajoutée

Contrairement à la messagerie, la valeur ajoutée dans le transport de lots se réalise principalement dans la partie acheminement de la marchandise, mais également dans les services qui peuvent en découler : chargements et déchargements, assurance de la marchandise pendant le transport, opérations de passage en douane, retour d'information vers les clients, entreposage et opérations de distribution à destination de l'industrie, livraison en JAT (juste à temps) auprès des constructeurs automobiles, etc...

◊ La place du conducteur et du camion

L'essentiel de la valeur ajoutée dans le transport de lots étant réalisée dans la partie acheminement, il n'est donc pas étonnant que le conducteur et le camion soient beaucoup plus au centre des préoccupations que dans la messagerie. En conséquence, même si le recours à la sous-traitance est pratiqué (de façon inégale) dans les prestations transport ne nécessitant pas une qualification particulière (marchandises générales, certains transports de lots industriels ou sous température dirigée), il n'est pas ou peu utilisé dans les transports par citerne, sauf situations exceptionnelles (pointes d'activité, transport demandant un équipement spécial, ancien salarié devenu son propre patron, etc.).

◊ Les investissements initiaux.

A l'exception des transports nécessitant des équipements spéciaux (citerne, température ambiante, etc..) qui peuvent multiplier le prix d'un véhicule par deux ou trois et exigent généralement des compétences techniques élevées de la part des conducteurs, l'activité de transport de lots demande des investissements de départ sensiblement moins importants que ceux de la messagerie (pas d'équipement de tri à financer, plates-formes d'éclatement moins nombreuses, etc..).

Par contre, les investissements en informatique peuvent être très élevés, notamment ceux liés au routage assisté par ordinateur (RAO) qui réduit considérablement les risques de retour à vide et améliore sensiblement les taux de remplissage des véhicules, ou bien ceux qui rentrent dans le cadre d'une relation EDI (Echange de Données Informatisé) qui permet d'établir un lien durable avec le client pouvant aller jusqu'à une relation de type partenariat.

Confrontés à la baisse considérable des marges qui a affecté plus particulièrement les transports de marchandises générales où les barrières à l'entrée sont relativement faibles, les transporteurs de lots ont cherché à se diversifier dans des métiers directement liés à la gestion des flux, en offrant un certain nombre de services complémentaires en entrepôts, plus ou moins sophistiqués selon les acteurs, qui demandent des investissements complémentaires parfois très lourds, en matériel, en informatique, en hommes, en formation et dans la maîtrise de certaines technologies : préparation de commandes, copacking ou conditionnement à façon ^{xx} etc...

^{xx} Le copacking recouvre de nombreuses opérations qui peuvent être sous-traitées par un industriel à un transporteur : remplissage, ensachage, enfûtage, emballage, groupage de lots promotionnels, etc...

◊ La clientèle

Les intervenants du segment sont en relation avec un nombre plus ou moins réduit de clients, un seul pouvant s'accaparer une part non négligeable du chiffre d'affaires total (+ de 10 %). La perte d'un seul client peut donc représenter, surtout pour les acteurs de taille intermédiaire, un manque à gagner très significatif, à la fois sur l'activité transport pur mais aussi sur les prestations logistiques.

5 LES SPECIFICITES DU TRANSPORT DE LOTS PARTIELS

Un certain nombre d'entreprises, principalement des PME, se sont spécialisées dans le transport de lots partiels, activité qui consiste à effectuer des opérations de groupage et de dégroupage de lots d'un certain volume pouvant aller de plusieurs palettes à des poids variant de 3 à 15 tonnes. Le développement de cette activité (relativement récente pour les lots industriels d'un poids supérieur à 3 tonnes) s'inscrit dans un contexte général de fractionnement des livraisons qui entraîne à la fois une réduction des poids moyens transportés, une plus grande fréquence des livraisons et un raccourcissement des délais.

Bien que partie intégrante du segment transport de lots, le transport de lots partiels se rapproche par bien des aspects de l'activité messagerie :

- nécessité de disposer d'un réseau de plates-formes régionales situées dans de grandes zones de trafic fret ;
- politique d'alliances avec un certain nombre d'autres opérateurs à vocation régionale dans les zones non couvertes par le réseau de plates-formes ;
- mise en place d'un réseau commercial d'une certaine taille afin de rester proche de la clientèle et de la fidéliser, notamment en lui offrant une réponse rapide et appropriée à ses demandes de transport ;
- recours plus ou moins systématique à la sous-traitance dans la partie acheminement (lorsque la marchandise transportée ne rentre pas dans la catégorie des produits sensibles) ;
- possible utilisation des systèmes d'identification des lots (code-barre) et de matériels de tri.

Par contre, en termes de maîtrise des coûts liés à l'exploitation et de retour sur investissement, le transport de lots partiels présente sans conteste moins de risques que la messagerie puisque les moyens mis en oeuvre et les frais fixes induits sont d'un niveau sensiblement inférieur ; d'autre part, les marges dégagées après chaque prestation peuvent être plus facilement déterminées, du fait de grilles tarifaires moins complexes et d'un nombre de positions à prendre en compte sensiblement moins élevé.

En fait, l'une des principales difficultés du métier consiste à s'assurer un bon taux de remplissage des véhicules, en effectuant notamment des retours chargés. Pour ce faire, les sociétés ayant choisi de se spécialiser ou tout simplement d'offrir un service bien spécifique de lots partiels - par opposition à celles pratiquant cette activité de façon ponctuelle et sans stratégie commerciale bien distincte - doivent mettre en place une organisation offrant souplesse et réactivité. Il semble donc que les PME du transport de lots complets d'une certaine taille, bien implantées régionalement et ayant atteint un certain degré organisationnel, sont les plus à même de se positionner avec succès sur cette offre de transport, notamment face aux grands groupes gérant des flux massifiés sur les principaux axes routiers et autoroutiers, et qui n'ont pas forcément la flexibilité nécessaire, ou tout simplement la volonté, de devenir des acteurs majeurs sur ce segment (sauf par le biais de filiales spécialisées).

6 LES PRINCIPAUX OPERATEURS FRANCAIS DU LOT COMPLET OU PARTIEL

hors transports spéciaux citernes et sous température dirigée,

mais y compris ♦ transport de véhicules

Les acteurs les plus significatifs (chiffre d'affaires compris entre 7 MdF et 300 MF, toutes activités confondues et y compris sous-traitance) peuvent être regroupés en une dizaine de familles :

- Les très grands groupes (+ de 2 MdF de CA) pour lesquels le transport de lots constitue la ou l'une des activités principales et qui se positionnent comme leaders sur le segment.

BOURGEY-MONTREUIL (groupe SCETA)
CALBERSON (groupe SCETA)
DENTRESSANGLE
GIRAUD
TRANSALLIANCE (groupe NOVALLIANCE)

- Les sociétés filiales des grands constructeurs automobiles (+ 4 MdF de CA) également leaders sur le segment.

CAT/ Compagnie d'Affrètement et de Transport (gr.RENAULT)
♦ 65 % du CA se fait dans le transport de lots
GEFCO (groupe PSA) ♦ 45 % du CA se fait dans le transport de lots

- Les sociétés spécialisées dans le transport de véhicules (+de 1 MdF de CA).

♦ WALON
♦ STVA / Société de Transport de Véhicules Automobiles (groupe SCETA)

- Les groupes de taille intermédiaire (CA compris entre 1,1 MdF et 500 MF) pour lesquels l'activité transport de lots constitue l'activité principale.

SCETA Transport (groupe SCETA)
DARFEUILLE
UNITED SAVAM (groupe UTI / United Transport International)
BOUQUEROD

- Les regroupements de transporteurs.

ASTRE
LA FLECHE CAVAILLONNAISE
FRANCE LOTS ORGANISATION (création mars 1995)

- Les organisateurs de transport (principalement international).

GONDRAND
LEMEUNIER (ATL + EUROWAY + MAZINTER)
GROUPECO

- **Les opérateurs du transport de produits dangereux qui développent à titre accessoire une prestation lots complets ou partiels (hors citerne) non négligeable.**

AUBRY
 CHARLES-ANDRE ♦ marginal
 SAMAT
 INNOCENTI ROYER (groupe TDG / Transport Development Group)

- **Les autres opérateurs pour lesquels la prestation lots complets ou partiels ne constitue pas l'activité dominante.**

FAURE & MACHET
 DUCROS (transport de vêtements sur cintres)
 GRIMAUD
 JOYAU
 LE CALVEZ
 MARTELET

- **Les filiales spécialisées des grands chargeurs (qui effectuent du transport pour compte propre mais aussi pour compte d'autrui).**

TRATEL (filiale des Ciments Français)

En ce qui concerne l'activité transport de lots partiels, quelques opérateurs déjà cités (sans que cette liste soit exhaustive) peuvent être considérés, à des degrés divers, comme des spécialistes, tels DARFEUILLE (région lyonnaise), BOURGEY-MONTREUIL (Rhône-Alpes), BOUQUEROD (Franche-Comté), MARTELET (Bourgogne) et DENTRESSANGLE, à travers plusieurs filiales spécialisées dans le groupage national et/ou international.

Notons enfin que les grands messagers, DANZAS, DUBOIS, GRAVELEAU, HEPPNER offrent une prestation lots complets ou groupés, mais ils s'y positionnent plus en affrèteurs ou apporteurs d'affaires qu'en acteurs proprement dits.

III. LE TRANSPORT TERRESTRE SOUS TEMPERATURE DIRIGEE

AVANT PROPOS

L'ensemble des produits transportés sous température dirigée rentre dans la catégorie des denrées alimentaires périssables et l'on peut considérer qu'en France plus de 60 % de ces produits, soit approximativement 18 millions de tonnes, sont aujourd'hui transportés par des véhicules spécialement équipés de systèmes permettant un transport sous température dirigée (TSTD).

La ventilation de ces produits transportés sous température dirigée en France est la suivante :

- les produits de la mer 4 %
- les produits provenant de la cueillette (fruits, légumes et oeufs) 34 %
- les produits frais industrialisés 50 %
- les surgelés 12 %

La logistique des produits sous température dirigée obéit à des contraintes spécifiques qui vont de la durée de vie limitée - date limite de vente (DLV) ou de consommation (DLC) pour les denrées réfrigérées et date d'utilisation optimale limite (DUOL) pour les denrées surgelées - au respect de la continuité de la chaîne de froid, et cela de la fabrication jusqu'à la consommation.

Enfin, rappelons qu'au-delà des impératifs liés à la logistique de ces produits et à leur distribution, c'est tout un ensemble d'entreprises qui sont impliquées en amont - exploitations agricoles, sociétés de pêche et industries agro-alimentaires (IAA) - dont l'impact économique est considérable :

- au niveau de l'économie française : les seules IAA constituent le premier secteur français hors BTP, à travers plus de 4.000 entreprises employant environ 560.000 personnes (dont 400.000 permanents) et réalisant un chiffre d'affaires global proche de 640 MdF.
- Au niveau du commerce extérieur : l'impact de ces industries est tout aussi considérable puisque la France se place comme premier exportateur mondial de produits agro-alimentaires transformés, que près d'un tiers de sa production est exporté et que son taux de couverture se situe autour de 140 %.

Ce n'est donc pas un hasard si la France peut prétendre être le pays ayant le plus fait avancer les techniques et technologies liées au TSTD.

PLAN DE L'ETUDE

I - LA REGLEMENTATION

- Internationale
- Européenne
- Française

II - L'ASPECT TECHNIQUE

- Les techniques du froid
- Les matériels de transport sous température dirigée (TSTD)
- Les obligations du chargeur et du transporteur

III - LES ACTEURS DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE DU TRANSPORT SOUS TEMPERATURE DIRIGEE

- Les différents acteurs de la chaîne du froid
- Une chaîne logistique vulnérable
- La place de chaque acteur au sein de la chaîne

IV - LE SECTEUR DU TSTD ET LES PRINCIPAUX INTERVENANTS

ANNEXE : Les capacités d'entreposage en France et l'entreposage public en France

PRINCIPALES SOURCES D'INFORMATION

Entretiens avec :

Messieurs Bernard JOLIVET, Directeur Général, et Jean-Pierre SANCIER, Directeur Commercial Groupe STEF/TFE ;

Messieurs Alain GARRIGUE, Directeur Financier, et Jean-Christophe JUBIN, Responsable Marketing et Communication de EXEL Logistics France ;

Monsieur CAILLAUD, Directeur Logistique de PROMODES ;

Madame Catherine FOURNIER, Rédactrice en chef de Liaisons Transports et Antoine ARTOUS, Journaliste.

Conférence :

"Transport et entreposage de produits alimentaires périssables : solutions pour optimiser le fonctionnement de la chaîne logistique" - Mars 1995.

Centre de Documentation des Transports du SES (Service Economique et Statistique) (ex OEST)

Dossier "Le transport sous température dirigée" mars 1995.

Presse professionnelle transport, dont le *Spécial palmarès* de Transport Magazine (janv. 1996).

I - LA REGLEMENTATION DU TSTD

Le cadre juridique du TSTD résulte des textes réglementant le transport de marchandises auxquels s'ajoutent quelques dispositions qui lui sont spécifiques.

Cette réglementation peut être internationale, européenne ou française.

1.1 La réglementation internationale

Δ L'accord ATP

Un accord relatif aux transports internationaux de denrées périssables et aux engins spéciaux à utiliser pour ces transports, dit accord ATP, a été conclu à Genève en 1970 dans le cadre de l'ONU ; rentré en application en 1976, il demeure en vigueur dans la plupart des pays européens, la Russie et les Etats-Unis.

L'accord ATP concerne le transport public comme le transport pour compte propre et son domaine d'application s'étend au transport routier, au transport ferroviaire, au transport combiné-rail-route, ainsi qu'au transport maritime quand la distance parcourue est inférieure à 150 km. Il ne porte que sur l'aspect technique, définit la conformité des véhicules de transport de denrées périssables et ne comprend aucune disposition relative aux conditions sanitaires, à l'exception toutefois des températures à respecter au cours des différentes étapes de la chaîne du froid.

Dans chaque pays signataire, une attestation de conformité ATP est délivrée par un organisme compétent, en France, le Ministère de l'Agriculture.

Δ Le Protocole de Montréal

Bien que n'entrant pas dans le cadre de la réglementation du transport des denrées périssables stricto sensu, le Protocole de Montréal signé à Londres en 1990 et son amendement de Copenhague de novembre 1992 concernent les fabricants de matériel de transport frigorifique et leurs utilisateurs.

Ces différents accords prévoient l'arrêt, d'ici la fin de la décennie, de la production des chlorofluorocarbures (CFC) entièrement halogénés, en particulier ceux utilisés comme frigorigènes dans les équipements frigorifiques et le conditionnement de l'air, et traitent de leur remplacement, leur récupération et leur recyclage.

1.2 La réglementation européenne

Le groupe de travail du transport des denrées périssables constitué par la Communauté économique européenne, après avoir participé aux travaux de l'ATP, a ensuite cherché à harmoniser les réglementations nationales des Etats membres, tout en ayant la tâche de déterminer la nature et le volume du trafic international des denrées périssables, le potentiel et l'équipement des transports européens, les difficultés d'exploitation et les mesures à prendre pour y faire face.

Un certain nombre de directives émanant de la CEE doivent donc être prises en compte par les professionnels car elles concernent à la fois le contrôle officiel des denrées alimentaires, le contrôle des températures dans les moyens de transport et les lieux d'entreposage et de stockage des aliments surgelés destinés à l'alimentation humaine.

1.3 La réglementation française

Δ L'arrêté du 1er février 1974

Elaboré par le Service Vétérinaire d'Hygiène Alimentaire du Ministère de l'Agriculture, l'arrêté interministériel du 1er février 1974, que complète le décret du 7 avril 1988, fixe les modalités techniques et sanitaires du TSTD de certaines denrées périssables : denrées animales ou d'origine animale à l'état frais, congelées ou surgelées (viandes, volailles, gibiers, poissons vivants ou non, mollusques et crustacés, laits et oeufs), produits transformés d'origine animale (produits laitiers, charcuterie) et denrées d'origine végétale surgelées.

Précisons que le transport des autres denrées périssables telles que les fruits et les légumes frais, même s'il s'effectue à l'intérieur d'un véhicule isotherme ou équipé de groupes frigorifiques, relève du règlement sanitaire départemental et n'est donc pas concerné par l'arrêté.

Le champ d'intervention de l'arrêté :

- il répertorie les différents types d'engins de transport ;
- il précise les normes dans le domaine des températures maximales autorisées durant le transport, la classe des véhicules, frigorifique, réfrigérant, isotherme ou calorifique, à utiliser (ainsi que la distance en deçà de laquelle est autorisé l'emploi d'un engin de transport autre que réfrigérant ou frigorifique) ;
- et enfin, il fixe les restrictions liées à l'usage des engins de transport de denrées périssables en matière de conditions d'hygiène (propreté, nettoyage et désinfection), d'emballage, de circulation de l'air et de conditions d'autorisation de transports, simultanés ou alternés, de denrées périssables avec d'autres produits.

Δ Les documents émanant des professionnels

En complément, différents guides ou codes d'usages ont été édités par les organisations professionnelles, notamment le Protocole relatif aux transports routiers de denrées alimentaires signé en octobre 1991 par l'ensemble des acteurs de la chaîne du froid ^(xxi), le Guide de bonne pratique du froid (par l'Association Française du Froid) et le Guide TRTD.

(xxi) Organismes signataires du Protocole : ANIA (Association Nationale des Industries Agro-alimentaires), CFCA (Confédération Française de la Coopération Agricole), CLTI (Chambre des Loueurs et des Transporteurs Industriels), FEDIMAS (Fédération des entreprises de distribution, de magasins à prédominance alimentaire et de services), FENACOMULT (Fédération nationale des entreprises à commerces multiples), FNTR (Fédération Nationale des Transports Routiers), FFOCT (Fédération Française des Organismes et Commissionnaires de Transport), GNH (Groupement National des Hypermarchés), GRDP (Groupement national des transporteurs routiers de denrées périssables), TRANSFRIGORROUTE (voir § 3.2 ci-après), UNOSTRA (Union Nationale des Organisations Syndicales des Transports Routiers Automobiles), FAR (Fédération de l'Affrètement Routier), FEDIMAG (Fédération des entrepositaires distributeurs et des magasins généraux agréés par l'Etat).

Δ Le contrat type de transport public

Le contrat type de transport public routier de marchandises périssables sous température dirigée a été approuvé par décret le 7 avril 1988.

Le champ d'application du contrat type s'applique aux transports nationaux portant sur une marchandise périssable réalisés au moyen de véhicules à température dirigée (frigorifiques, réfrigérants, isothermes, calorifiques) quel que soit le poids des envois, certaines clauses prévoyant des solutions différentes selon que les envois sont inférieurs ou supérieurs à 3 tonnes.

Par contre, les transports en citernes isothermes, notamment de liquides alimentaires, relèvent du contrat type des transports en véhicules citernes.

Le contrat type de transport de matières périssables sous température dirigée régit les relations unissant le donneur d'ordre au transporteur, et ce notamment en matière de documents de transport, de choix de type et de classe d'engin à utiliser, de température et de son maintien lors du transport, de délais (attente du véhicule, chargement et déchargement, transport et acheminement) ou encore d'indemnités en cas de pertes ou d'avaries. A défaut de contrat écrit spécifique entre les parties, ce sont les clauses du contrat type qui prévalent de droit (voir tableau ci-après).

Précisons que les traités internationaux priment les législations nationales, ces dernières statuant normalement sur les points où la réglementation internationale est absente ou incomplète.

II - L'ASPECT TECHNIQUE

2.1 Les techniques du froid

Le froid est utilisé dans le transport des denrées périssables car, à la condition impérative que la chaîne du froid soit préservée dès le conditionnement jusqu'à leur consommation, les avantages qu'il procure sont multiples :

- arrêt du développement des micro-organismes au-dessous de - 18°C ;
- restitution des propriétés organoleptiques (aspect, consistance, goût) ;
- conservation des propriétés nutritionnelles, le froid stabilisant l'aliment dans un état donné ;
- souplesse d'utilisation, élément de toute première importance depuis le développement des fours à micro-ondes.

Deux techniques de refroidissement ayant leurs propres caractéristiques sont utilisées lors du conditionnement de produits alimentaires :

- **la congélation lente** : réservée au refroidissement des grosses pièces et à la congélation domestique ; les températures varient entre - 20°C et - 30°C ;
- **la surgélation** : procédé de refroidissement réservé aux pièces de moindre épaisseur (10 cm maximum) qui nécessite tout d'abord une étape de pré-refroidissement afin d'atteindre, dans un deuxième temps, très rapidement les - 18° C.

2.2 Les matériels de transport sous température dirigée (TSTD)

Quatre types d'engins de transport - roulants ou conteneurisés - peuvent être utilisés lors d'un TSTD :

- Les engins isothermes : leur caisse est construite avec des parois isolantes (y compris les portes, le plancher, la toiture) afin de limiter les échanges de température avec l'extérieur.
 - Les engins réfrigérants : engins isothermes disposant d'une source de froid non mécanique constituée de plaques réfrigérées disposées dans la remorque qui permet d'abaisser la température à l'intérieur de la caisse dans un écart compris entre + 7°C à - 20 °C.
 - Les engins frigorifiques : engins isothermes, plus performants que les réfrigérants, munis d'un dispositif de production de froid autonome et mécanique qui permet d'abaisser la température à l'intérieur de la caisse dans une fourchette comprise entre + 12°C et - 20 °C.
 - Les engins calorifiques : engins isothermes munis d'un dispositif de production de chaleur qui élève la température à l'intérieur de la caisse et la maintient à un niveau constant égal ou supérieur à 12°C.
- Les véhicules roulants

Le parc français de véhicules roulants sous température dirigée approche les 74.000 unités, en majorité des porteurs, offrant une capacité de stockage de 875.000 m³. La répartition par types de véhicules (à l'exception des véhicules calorifiques) est approximativement la suivante :

- . véhicules isothermes 15 %
- . véhicules réfrigérants 9 %
- . véhicules frigorifiques 76 %

Environ 90 % des véhicules réfrigérants et 63 % des véhicules frigorifiques appartiennent à la classe la plus performante (classe C : température interne comprise entre + 12°C et - 20°C).

- Les conteneurs et les caisses mobiles

Le parc français de conteneurs frigorifiques est difficile à évaluer car ce sont avant tout des matériels multimodaux dont la sphère d'intervention est devenue mondiale pour une partie d'entre-eux (à travers le transport maritime). Le nombre de conteneurs multimodaux évoluant sur le territoire français approcherait les 70.000 unités et serait en constante augmentation suite au succès de la technique de conteneurisation développée depuis une vingtaine d'années.

Les conteneurs à température dirigée (REEFER ou INSULATED) sont pour la plupart standards, d'une largeur de 2,46 m et une longueur de 12,80 m ou de 6,50 m (volumes respectifs : 68 m³ ou 36 m³). Le conteneur autonome (4/5 du parc) dispose d'un système de réfrigération indépendant qui lui permet d'assurer par lui-même la chaîne du froid selon différents procédés liés aux modes de transport impliqués. A l'opposé, les autres conteneurs doivent être reliés à une centrale du froid et ne peuvent effectuer des parcours terrestres que sur des distances assez limitées, en profitant de la forte inertie du froid.

2.3 Les obligations du chargeur et du transporteur

Les obligations respectives et réciproques du chargeur (ou donneur d'ordre), généralement l'expéditeur, ainsi que celles du transporteur figurent sur la page ci-contre. Deux de ces obligations méritent toutefois un complément d'information :

a) Le choix du véhicule

Le choix du véhicule - frigorifique, réfrigérant, frigorifique ou calorifique - appartient au chargeur en fonction de la nature de la marchandise, de sa spécificité et de la distance à parcourir ^(xxii).

Les véhicules du TSTD sont régulièrement soumis à des contrôles débouchant sur la délivrance de 2 certificats qui doivent en permanence se trouver à bord du véhicule :

- le certificat d'agrément technique : il est délivré pour 6 ans par un service vétérinaire ou un technicien du ministère de l'Agriculture et renouvelable après chaque visite,
- le certificat d'agrément sanitaire : il doit être renouvelé tous les 3 ans.

Précisons qu'un camion équipé pour le TSTD peut également assurer le transport de marchandises générales (messagerie industrielle principalement), mais à condition que le fret sec en question ne présente aucun risque d'altération ou de pollution pour les chargements ultérieurs et le revêtement interne des parois du véhicule.

b) La température dirigée

La température dirigée maximale qui doit régner pendant tout le voyage (et donc être spécifiée sur le document de transport) est déterminée par le chargeur en fonction de la réglementation sanitaire de la marchandise considérée, selon le respect des températures maximales propres à chaque produit (voir tableau ci-après).

^(xxii) Le véhicule fourni par le prestataire peut être plus performant que celui demandé par le chargeur, sans qu'il y ait pour autant majoration du prix de la prestation.

LES OBLIGATIONS RESPECTIVES DU CHARGEUR ET DU TRANSPORTEUR

(selon le contrat type de transport de marchandises périssables sous température dirigée)

	CHARGEUR OU DONNEUR D'ORDRE (généralement expéditeur)	TRANSPORTEUR
LE CHOIX DU VEHICULE	Choisir le type et la classe du véhicule appropriés à la nature et à la conservation de la marchandise.	Fournir le véhicule adéquat, en bon état et adapté aux accès et installations du chargeur.
TEMPERATURE AMBIANTE	Amener la marchandise à la température requise par la réglementation. Vérifier contradictoirement la température du véhicule.	Amener le véhicule à la température demandée par le chargeur Vérifier contradictoirement la température de la marchandise lors de la prise en main.
CHARGEMENT	Réaliser le chargement, le calage et l'arrimage, s'il s'agit d'un envoi de plus de 3 tonnes.	Réaliser le chargement s'il s'agit d'un envoi de moins de 3 tonnes. Vérifier le chargement si effectué par le chargeur, notamment en matière de circulation de l'air, et le cas échéant, formuler des réserves.
DEVOIR DE CONSEIL		Devoir de conseil en ce qui concerne l'organisation du transport et des possibilités de l'effectuer.
TRANSPORT		Maintenir la température ambiante durant le transport et éventuellement permettre au conducteur de surveiller la température à l'aide d'un appareil enregistreur de température. Des règles sont également à respecter en matière de chocs, intempéries, taux d'humidité, lumière, contact avec d'autres marchandises, etc. Cela concerne principalement le transport des oeufs frais (qui sont soumis à une réglementation particulière).
LIVRAISON		Vérifier avec le destinataire la température de la marchandise lors du déchargement.
EMPECHEMENT A LA LIVRAISON		Informé par tous les moyens et sous délais le donneur d'ordre. Possibilité de confier le chargement à un entrepôt frigorifique dont le transporteur est garant ; les frais engagés sont à la charge du chargeur, sauf s'ils sont la conséquence d'une faute du transporteur (retard).
Le document de transport doit comporter les appréciations et commentaires éventuels résultant des vérifications contradictoires.		
REPARATION ET DOMMAGES POUR PERTE OU AVARIE		
<ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Envoi de plus de 3 tonnes</u> : indemnité ne pouvant excéder 90 F par kg de poids brut, sans dépasser les 600 KF par envoi. 2) <u>Envoi de moins de 3 tonnes</u> : indemnité limitée à 150 F par kg. 3) <u>Transport international</u> : indemnité limitée à 8,33 Droits de Tirage Spéciaux par kg de poids brut manquant ou avarié (selon Convention de Genève). 		

Source : selon interview de Frédéric LETACQ, Attaché de Recherche à l'Institut du Droit International des Transports (Liaisons Transports, octobre 1995).

**TEMPERATURES MAXIMALES DES DENREES
de la prise en charge à la livraison, hors cas spécifiques (1)**

DENREES CONGELEES	
1. Glaces et crèmes glacées	- 20°C
2. Toutes denrées surgelées au sens du décret n° 64-949 du 9 septembre 1964	- 18°C
3. Organes pour opothérapie	- 18°C
4. Produits de la pêche	- 18°C
5. Plats cuisinés et préparations culinaires, crèmes pâtisseries, entremets.....	- 18°C
6. Beurres, graisses alimentaires, y compris la crème destinée à la beurrerie	- 14°C
7. Ovoproduits, abats, issues, lapins, volailles et gibiers.....	- 12°C
8. Viandes.....	- 12°C
9. Autres denrées congelées	- 10°C
DENREES REFRIGEREES	
10. Poissons frais (sous glace), crustacés et mollusques (autres que vivants).....	2°C
11. Plats cuisinés et préparations culinaires, crèmes pâtisseries, pâtisseries fraîches, entremets, ovoproduits	3°C
12. Viandes et produits de charcuterie conditionnés en unités de vente au consommateur	3°C
13. Abats.....	3°C
14. Volailles, lapins, gibiers	4°C
15. Laits et crèmes destinés à l'industrie	6°C
16. Laits non stérilisés crus ou pasteurisés, laits fermentés, laits emprésurés, laits gélifiés, crèmes non stérilisées crues ou pasteurisées, fromages frais.....	6°C
17. Produits de charcuterie (à l'exclusion des produits stabilisés par salaison, fumage, séchage ou stérilisation)	6°C
18. Beurre	6°C
19. Fromages à pâte molle, à pâte persillée.....	8°C
20. Viandes.....	7°C
21. Oeufs en coquille réfrigérés.....	8°C
22. Matières grasses d'origine animale non stabilisées autre que le beurre	10°C
23. Fromages à pâte pressée ou cuite	15°C
<p>(1) Les cas spécifiques, très nombreux, sont soit liés aux propriétés du produit, soit dépendent de la distance à parcourir (selon les cas, limite de 80 km ou 200 km avec rupture de charge).</p>	

Source : Guide pratique du routier (Edition Lamy)

III- LES ACTEURS DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE DU TRANSPORT SOUS TEMPERATURE DIRIGEE

Le TSTD est une affaire de spécialistes du froid et chaque intervenant, à son niveau, est responsable du maintien des conditions de conservation, sachant que toute rupture de température dans la conservation serait préjudiciable à la qualité du produit et pourrait même le rendre impropre à la consommation.

3.1 Les différents acteurs de la chaîne du froid

Si l'on excepte le consommateur, sans aucun doute le maillon faible de la chaîne du froid, trois types d'intervenants s'inscrivent dans cette chaîne :

- . la production (industriels, agriculteurs, pêcheurs, etc) ;
- . les intermédiaires logistiques - statiques (gestionnaires de plates-formes ou d'entrepôts),
et/ou
- en mouvement (les transporteurs) ;
- . la distribution (grande distribution, commerces, restaurants, cantines...).

Ces 4 acteurs de la chaîne du froid sont tous confrontés à leurs propres problèmes (pression du marché, réglementation, démarche qualité, etc...) et les logiques de chacun conduisent bien souvent à reporter un certain nombre de contraintes sur les autres en fonction du rapport de force qui s'est établi.

Cette absence de solidarité peut être dangereuse, sachant que la gestion des flux de ces produits nécessite non seulement la mise en place de mécanismes de fonctionnement parfaitement synchronisés, mais requiert, le cas échéant, une véritable implication de chaque acteur dans laquelle la notion de rentabilité devrait passer après l'impérieuse nécessité de livrer les points de vente, sans rupture d'approvisionnement et avec des produits respectant les impératifs de fraîcheur et d'hygiène.

3.2 Une chaîne logistique vulnérable

Suite au mouvement de mécontentement qui a touché le secteur du transport routier de marchandises en juillet 1992, les pouvoirs publics se sont inquiétés des problèmes posés par le blocage des routes et des conséquences au niveau de la continuité du ravitaillement de la population française qui s'avérait par trop vulnérable en cas de problème majeur.

Face à ce constat, les pouvoirs publics - la Direction Générale de l'Alimentation du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche - d'une part, et les professionnels de la chaîne du froid - TRANSFRIGOROUTE ^(xxiii) et le GRDP - d'autre part, ont décidé d'engager une réflexion de fond sur le sujet afin de réaliser un état des lieux et, dans un deuxième temps, de trouver des remèdes permettant d'améliorer la chaîne logistique du froid et ainsi de réduire les sources de dysfonctionnement.

Un groupe de travail a été constitué à cet effet composé de professionnels (industriels, prestataires logistiques et distributeurs) à travers différents organismes (ANIA, TRANSFRIGOROUTE, GRDP)

^(xxiii) TRANSFRIGOROUTE INTERNATIONAL, organisme d'études économiques et techniques du transport routier de denrées périssables sous température dirigée, créé à Bâle en 1955, à la demande du Comité des Transports intérieurs de la Commission Economique pour l'Europe (CEE) des Nations-Unies et sous les auspices de l'IRU ; les statuts prévoient notamment que l'association prenne toutes mesures pour contribuer au développement du transport international de denrées périssables et qu'elle groupe, sur le plan international, les entreprises et organisations intéressées à ces transports.

TRANSFRIGOROUTE FRANCE, membre de TRANSFRIGOROUTE INTERNATIONAL, se présente comme un centre d'études techniques et économiques de la logistique et du transport routier sous température dirigée ; son activité déborde du cadre de TRANSFRIGOROUTE INTERNATIONAL, notamment en ce qui concerne les essais pour la recherche, l'étude et les améliorations des équipements frigorifiques.

et fédérations professionnelles (FEDIMAS, FNTR, CLTI) et animé par le cabinet OUROUMOFF Consultants. Dans le prolongement de cette initiative, une étude sur l'ensemble de la chaîne logistique des denrées alimentaires périssables a été conduite et a abouti à la publication d'un Livre blanc, à l'occasion du SIAL (Salon de l'alimentation) d'octobre 1994, qui a mis en évidence un certain nombre de problèmes dans cette chaîne logistique, à savoir :

- une chaîne logistique trop performante pour la vraie finalité des produits et qui entraîne des surcoûts : camions incomplètement remplis, refus de livraisons en cas de retard, non respect des contraintes réglementaires, etc,
- des filières logistiques non intégrées et peu performantes avec de nombreuses ruptures de charges, coûteuses en délai et en argent et préoccupantes en terme de respect de la chaîne du froid,
- le non respect trop fréquent de la législation sociale et de la réglementation transport,
- des impératifs écologiques non pris en compte avec des impacts importants sur l'environnement,
- l'expression des besoins souvent trop tardive (passation de commandes, etc),
- des systèmes d'échanges d'informations encore balbutiants,
- la multiplicité des interlocuteurs administratifs (Ministères de l'Equipement, du Transport, de l'Intérieur, du Travail, Services Vétérinaires, DGCCRF...), alors qu'une coordination centrale (par exemple, au niveau de l'Agro-alimentaire) irait dans le sens de la logique.

Les discussions continuent afin que ce constat aboutisse à la mise en place de solutions économiques acceptables par tous les acteurs et dans l'intérêt du consommateur. Le premier thème abordé a été la maîtrise des délais, de la commande à la livraison, l'ensemble de ces opérations déterminant par la suite le bon déroulement des processus logistiques.

3.3 La place de chaque acteur au sein de la chaîne logistique

3.3.1. Les industriels

Confrontés aux exigences du marché et aux impératifs de la grande distribution, les industriels ont progressivement modifié leurs circuits logistiques en spécialisant et internationalisant leurs sites de production, en remplaçant leurs dépôts régionaux par des entrepôts centraux (interrégionaux, nationaux ou européens), ces choix ayant pour effet immédiat de rallonger les distances à parcourir et cela à chaque étape de la chaîne. Par ailleurs, la forte augmentation du nombre de références et le développement des pratiques promotionnelles rendent encore plus complexe la maîtrise des flux physiques et d'information sous-jacents, d'où un recours de plus en plus fréquent de la part des industriels, à l'externalisation des opérations logistiques en faveur de prestataires spécialisés (sans que le processus soit pour autant généralisé).

3.3.2. La grande distribution

Généralisant approximativement 60 % des flux de l'ensemble des segments du froid, la grande distribution est engagée depuis son origine dans une bataille des prix qui la pousse progressivement à réduire ou supprimer la fonction stockage et à revoir ses circuits logistiques, sans qu'il soit d'ailleurs réellement possible de déterminer un sens d'évolution bien tranché dans 2 domaines bien précis :

- d'une part, entre intégration et externalisation des opérations logistiques (y compris la fonction transport), des solutions mixtes pouvant être adoptées ;
- d'autre part, au niveau des circuits logistiques mis en place d'où ressortent quelques schémas classiques : passage par un entrepôt central puis éclatement vers les points de ventes ou de consommation, ou bien livraison selon un schéma de messagerie traditionnelle (collecte, plate-forme, acheminement, plate-forme, livraison), ou bien encore livraison en direct de l'usine vers les points de vente sans passage sur plate-forme.

D'ailleurs, pour une même filière de produits, les options et schémas logistiques retenus peuvent être sensiblement différents d'un distributeur à l'autre.

3.3.3. Les prestataires logistiques

Leur intervention peut se décliner ainsi :

- soit se cantonner à une prestation transport sous température dirigée pure ;
- soit y adjoindre la fourniture d'opérations sur plates-formes d'éclatement, ces dernières pouvant appartenir à l'industriel, au distributeur ou au prestataire lui-même ;
- ou bien compléter ces deux interventions par une prestation d'entreposage frigorifique public^(xxiv) de produits surgelés (voir annexe au présent chapitre sur les capacités d'entreposage public en France).

La publication du Livre blanc sur la chaîne logistique du transport de denrées alimentaires a été l'occasion de faire le point sur la façon dont est appréhendée la position des prestataires logistiques. Il en ressort que ces derniers forment le maillon le plus faible (ils ne sont pas donneurs d'ordre) et le moins reconnu en tant que partenaire par les autres acteurs de la chaîne logistique du froid. Selon les conclusions des auteurs du Livre blanc, les prestataires logistiques devront, pour aboutir à une véritable reconnaissance, apporter des réponses adaptées sur trois grands types de problèmes :

- en terme de restructuration au sein même de la profession : regroupements et disparitions d'entreprises, réorganisation en interne au sein de chaque entreprise, etc ;
- en terme de professionnalisme, de productivité et de l'approche des processus : meilleure maîtrise des coûts, des procédures, réduction des problèmes techniques, respect des engagements, etc ;
- et enfin, en terme de positionnement au sein même de la chaîne : adaptation des moyens mis en oeuvre aux schémas logistiques établis par les industriels, la distribution, voire les prestataires les plus innovateurs, développement d'une logistique des produits frais par filière, recherche de la contractualisation des engagements réciproques avec les partenaires dans le but de pérenniser la relation déjà établie, partage et enrichissement de l'information afin d'aboutir à une meilleure corrélation entre flux physiques et flux d'information, etc...

^(xxiv) Entreposage public, par opposition à l'entreposage privé où entreposeur et propriétaire de la marchandise ne font qu'un.

Sur le seul aspect de la fonction transport, les prestataires logistiques disposent désormais d'un instrument adapté à leur activité à travers le Contrat de progrès ; en effet, son application devrait plus ou moins atténuer à terme les conséquences sociales et financières qui se sont établies dans la chaîne du froid, à leur détriment, notamment sur les points suivants :

- les temps d'attente et de mise à disposition des véhicules auprès des clients devront être rémunérés, d'où recherche de la réduction de ces dysfonctionnements considérés auparavant comme faisant partie de la règle du jeu ;
- la co-responsabilité du donneur d'ordre avec celle du transporteur sera désormais engagée en cas de problème majeur, ce qui devrait normalement mettre fin à certaines habitudes lors de l'exécution de l'opération de transport.

Cela dit, le Contrat de progrès n'apporte pas toutes les réponses qu'attendent les prestataires : qui paiera le surcoût social ? Le rapport de force sera-t-il réellement modifié ?

En vérité, le prestataire n'a pas toujours d'autres choix que de supporter les contraintes que lui imposent les donneurs d'ordre (au risque de perdre des parts de marché), ou bien, quand cela lui est possible, de les répercuter sur ses propres sous-traitants.

IV - LE SECTEUR DU TSTD ET SES PRINCIPAUX INTERVENANTS

Pour bien comprendre les évolutions intervenues depuis une quinzaine d'années dans le secteur du TSTD, un certain nombre d'éléments méritent d'être rappelés :

- La couverture du marché naturel du TSTD : dans les années 60 le marché était plutôt local, voire régional puis, à partir des années 70, la majeure partie des flux est devenue régionale pour enfin devenir nationale, avec le développement de la grande distribution dont la logique était au moins interrégionale et plus souvent nationale. En l'on peut affirmer que le marché tend désormais à devenir européen.
- La chaîne logistique : elle s'est au fil des ans sensiblement modifiée et, si l'on y retrouve toujours à un bout des producteurs et à l'autre des points de vente ou des points de consommation (restaurant, cantines, hôpitaux), les acteurs sont de moins en moins nombreux et, par corollaire, généralement bien plus puissants, notamment au niveau de la distribution. Par contre, les grossistes, intermédiaires qui jouaient un rôle considérable (à la fois en tant que partenaires commerciaux et acteurs de la chaîne du froid), ont tendance à disparaître au profit de plates-formes gérées par les industriels, la grande distribution, ou bien les prestataires logistiques.
- Les effets de la crise économique : ils se font ressentir sur les quantités de flux à traiter (stagnation), sur leur composition (réduction des produits frais laitiers au profit de produits laitiers plus basiques, augmentation des surgelés) et également sur leur cyclicité au cours d'un même mois. Précisons que les volumes à traiter sont néanmoins restés stables dans l'ensemble, même si les sommes consacrées à l'alimentation et à la restauration ont tendance à se contracter (effet positif en terme de prix pour le consommateur des Marques de Distributeurs/MDD).

4.1 Le secteur

Le secteur a donc été obligé de s'adapter à ces impondérables ; fusions, rachats, disparitions, arrivée de nouveaux opérateurs étrangers, sans oublier les tentatives d'alliances avortées ^(xxv) ont émaillé l'histoire mouvementée du secteur du TSTD depuis une quinzaine d'années. A la lumière de ces événements, quelques grandes tendances caractérisant le TSTD ressortent très nettement :

- **concurrence du secteur public** (facteur déstabilisant car bénéficiant de conditions d'exploitation particulières) **moins significative que sur les autres créneaux du transport routier de marchandises** depuis le départ de la SNCF (cession de la STEF en 1987) et de la CGM (cession de STEF/TFE en 1992) ; la SNCF a toutefois créé en 1988 *Chronofroid*, un service de transport combiné rail/route et de gestion de plates-formes, et est également membre du réseau de combiné européen ICF (INTERCONTAINER et INTERFRIGO),
- **présence assez marquée des opérateurs étrangers** (principalement britanniques),
- **secteur atomisé** : il n'existe pas de chiffre sur le nombre d'entreprises effectuant du TSTD, mais en fait seuls quelques opérateurs majeurs et moins d'une cinquantaine de PME bien implantées régionalement gardent la maîtrise des flux.

Et enfin, comme cela se retrouve dans tous les segments du transport de marchandises, forte pression de la part des donneurs d'ordre sur le prix des prestations (alors que ces dernières sont de plus en plus sophistiquées), phénomène aggravé par le comportement déstabilisateur de certains opérateurs qui axent leur stratégie sur la recherche du volume à tout prix sans véritablement tenir compte des prix de revient.

En ce qui concerne l'entreposage frigorifique public, deux acteurs (le suédois FRIGOSCANDIA et STEF) contrôlent environ 60 % des volumes, les deux suivants (SOFRINO-SOGENA et le britannique SALVESEN) captant approximativement 5 % des volumes chacun.

4.2 Les intervenants

Les principaux intervenants ont tous grandi par croissance externe ; ceci explique pourquoi certains d'entre eux, indépendants significatifs il y a quelques années, se retrouvent aujourd'hui intégrés au sein d'un autre groupe anciennement concurrent.

La présentation qui suit a pour objectif de rappeler les grandes étapes de la croissance externe des principaux intervenants sur le marché français du TSTD et de l'entreposage frigorifique public, en distinguant 3 types d'acteurs :

- **les opérateurs logistiques** : organisations capables de couvrir un ensemble de compétences logistiques associées pour traiter des flux de matières et des flux d'informations ;
- **les entreposeurs frigorifiques publics** ;
- **les transporteurs.**

^(xxv) Tentatives d'alliances qui ont échoué :

- RESO : BOUCHET (Lorient), FRIMATRANS (Nord) et OERTLI ;
- "Le Club des 3" : CARDON, NAVARRO et STG (groupe Gauthier).

❖ Les opérateurs logistiques

STEF/TFE (Société Française de Transports et Entrepôts Frigorifiques / Transports Frigorifiques Européens)

Chiffre d'affaires Europe 1994 : 4,66 MdF,

dont STEF : 439 MF

dont TFE : 4,22MdF

Précisons que le chiffre d'affaires de TFE incorpore 553 MF provenant de TRADIMAR (transport de produits de la marée).

Le groupe STEF/TFE a été constitué début 1989 sous l'égide de la CGM, via la Financière de l'Atlantique, par le rapprochement de deux affaires bien implantées sur le marché français :

- STEF : n° 2 de l'entrepôt public et de la prestation sous température négative (40 entrepôts , 1,3 million de m³) ;
- TFE : n° 1 du transport frigorifique, créé en 1977 par le groupe WORMS afin d'organiser un réseau national de TSTD.

En novembre 1992, la CGM a cédé sa holding, la Financière de l'Atlantique, à un pool d'investisseurs, la Compagnie d'Investissements et de Participation (CIP), regroupant des investisseurs institutionnels, professionnels et des collaborateurs du groupe. STEF est ainsi devenu l'actionnaire de référence afin de constituer un pôle logistique sous température dirigée multi-activités à dimension européenne. Précisons que STEF est aujourd'hui implanté au Portugal, en Italie, au Bénélux et en Grande-Bretagne.

Principales étapes de croissance externe de STEF/TFE depuis 1990 :

1990 : reprise partielle des transports LACROIX (Nord) ;

1992 : reprise partielle des activités de transports de HUREL (Manche), n° 2 du marché français ;
reprise totale des Frigorifiques de l'Union.

1993 : la CIP rachète 32 % du capital de UTF (Union des Transports Frigorifiques), tentative de regroupement de OERTLI et MELEDO effectuée en 1990 sous l'égide de la Financière Friedland et de la Financière Roche ; UTF était le n° 2 du TSTD (après TFE) avec un chiffre d'affaires de 750 MF et son déficit au début 1994 s'élevait à 80 MF.

1994 : intégration de l'ensemble du groupe UTF.

EXEL Logistics France (chiffre d'affaires 1994 : 850 MF dont 85 % dans le TSTD)

Filiale du groupe britannique NFC (National Freight Consortium), EXEL Logistics est présent en France depuis 1989, où son développement s'est déroulé en 3 temps :

1. Implantation directe : ouverture en 1990 d'un entrepôt dédié à MARKS & SPENCER à Evry (8.000 m² à l'origine, aujourd'hui 14.000 m²).
2. Rachat de sociétés françaises de messagerie : en 1991, Transports BOUCHER (Lorient), MAUVILLAIN (Orléans) et FRIMATRANS (Lille), et en 1992, Transport PUJOS (Toulouse) et Transports MARTIN (Sud-Est).
3. Deuxième cycle de rachats en 1993 :
 - LERIDON, 2ème transporteur du TSTD en Ile-de-France (73 MF de CA en 1993) ;
 - ARDEN FRIGOR (62 MF de CA en 1993) ;
 - et les 3 sociétés dirigées par Gérard POSTIC : STJP (Morbihan), SODAF (Strasbourg) et SNT (Nancy).

HAYS FRIL (chiffre d'affaires 1994 : 600 MF)

Groupe mondial de logistique (5,3 MdF de chiffre d'affaires), HAYS a en 1992 racheté FRIL (et son transporteur BARRE) dont la particularité est de couvrir l'ensemble des métiers de prestations logistiques en entrepôt et de développer des logiciels dédiés à la logistique à travers sa filiale SIA (Société d'Informatique Appliquée).

En juillet 1995, HAYS a racheté pour 17 M€ les transports JARLAUD (112 MF de chiffre d'affaires) spécialisés dans le TSTD (60 %), la logistique (30 %) et le conditionnement à façon (10 %).

SALVESEN (chiffre d'affaires 1994 : 450 MF hors GEL SERVICE)

Le groupe écossais, présent en France depuis 1977 par le biais d'implantations dédiées, a décidé en 1994 de grandir par croissance externe en rachetant GEL SERVICE (430 MF de chiffre d'affaires) spécialisé dans l'entreposage (environ 100 MF de chiffre d'affaires) et la vente en gros de produits surgelés.

FAURE & MACHET (chiffre d'affaires : 571 MF, dont 45 % dans l'entreposage et le copacking)

Ce transporteur / prestataire logistique gère depuis 1993 un entrepôt frigorifique lui appartenant de 50.000 m³ à Arras.

❖ Les entrepositaires frigorifiques

Outre STEF et SALVESEN, 2 grands entrepositaires se positionnent sur le marché français :

FRIGOSCANDIA (chiffre d'affaires : 3,8 MdF en Europe)

Le groupe suédois est le n° 1 de l'entreposage frigorifique en France avec STEF (FRIGOSCANDIA est présent à l'Ouest et STEF à l'Est). En 1992 FRIGOSCANDIA a pris le contrôle de CEGF (Compagnie des Entrepôts et des Gares Frigorifiques) qui appartenait auparavant au groupe Suez et réalisait plus de 1 MdF de chiffre d'affaires (avec 63 entrepôts en Europe).

SOFRINO-SOGENA

A la fois auxiliaire maritime et entrepositaire frigorifique (21 entrepôts frigorifiques en Normandie, Pays de Loire, Nord et Pas-de-Calais) SOFRINO-SOGENA a quitté récemment le réseau HEXA-FROID constitué en 1992. Son actionnariat se décompose ainsi :

Sofimari	: 79 %
Société de Gérance et de Navigation	: 15 %
Divers	: 6 %

❖ Les transporteurs

Alors que TFE et EXEL Logistics France demeurent les seuls opérateurs du TSTD à disposer d'un réseau de messagerie couvrant l'ensemble du territoire français (la quasi-totalité pour EXEL), un certain nombre d'autres transporteurs doivent toutefois être considérés comme des acteurs significatifs dans la chaîne du froid en France, selon la classification suivante :

- Les européens ;
- Les nationaux ;
- Les régionaux et autres opérateurs.

1) Les européens

TDG Température Dirigée (chiffre d'affaires 1994 : 100 MF) :

Filiale française du groupe britannique TDG (Transport Development Group), TDG TD résulte de la fusion de plusieurs sociétés rachetées depuis 1973, dont FRIMEYZ et PIVOIN ;

BOC Distribution Services (groupe British Oxygen Company)

Nouvel entrant de taille sur le marché français, BOC a racheté en novembre 1994, la société rennaise TLO/Transport Logistique Organisation (182 MF de chiffre d'affaires en 1994).

2) Les nationaux

2) Les nationaux

Le groupe STG (chiffre d'affaires de 618 MF en 1994 dont 65 % dans le TSTD)

Le groupe breton présidé par Rémy Gauthier a effectué deux achats importants en 1994 : BOISSEL (Quimper) et LE GOFF (Landevant). Par ailleurs, STG possède 10 % du capital de DPD France, le réseau français de messagerie créé fin 1994 et spécialisé dans le transport de petits colis (- de 31,5 kg) ne rentrant pas dans le cadre du TSTD.

HEXA FROID (chiffre d'affaires 1994 : 500 MF)

Créé en 1992, le réseau (qui avait un temps intégré l'entrepoteur SOFRINO-SOGENA) se compose d'une dizaine d'entreprises du TSTD qui lui permettent d'être en mesure de fournir une prestation sur l'ensemble du territoire français à partir de toutes les régions de France.

3) Les régionaux et autres opérateurs

Un certain nombre d'opérateurs, à vocation régionale ou tournés vers l'international, jouent également un rôle significatif dans le TSTD en France :

Région Nord

- **CARDON** (225 MF de chiffre d'affaires) 3ème transporteur du Nord-Pas de Calais.

Région Sud-Est

- **NAVARRO** (183 MF de chiffre d'affaires) : le groupe des Bouches-du-Rhône a repris en 1992 OTTO BANC, spécialisé dans le groupage national et international, et deux autres entreprises travaillant pour Carrefour : AGOSTINO et PRESTA SUD ;
- **LA FLECHE CAVAILLONNAISE** (environ 150 MF de chiffre d'affaires dans l'entreposage et le transport de fruits et légumes) ;
- **CHABAS** (160 MF de chiffre d'affaires) basé à Cavaillon ;
- **DENTRESSANGLE** (environ 70 MF de chiffre d'affaires dans le TSTD).

Région Ouest

- **LE CALVEZ**, à travers ROBIN CHATELAIN TRANSPORT et JOSEPH FLOCH TRANSPORT (environ 180 MF de chiffre d'affaires pour l'ensemble des deux structures) ;
- **TRANSALLIANCE**, à travers MALHERBE Transports (chiffre d'affaires 1994 : 102 MF).

International

- **GROUPECO** (environ 80 MF de chiffre d'affaires dans le TSTD).

*

* *

En conclusion, rappelons que le marché du TSTD et de l'entreposage sera de moins en moins national et que la concurrence, sur le marché français, verra peut-être dans l'avenir l'arrivée d'un certain nombre d'opérateurs étrangers, que l'on peut diviser en 2 familles :

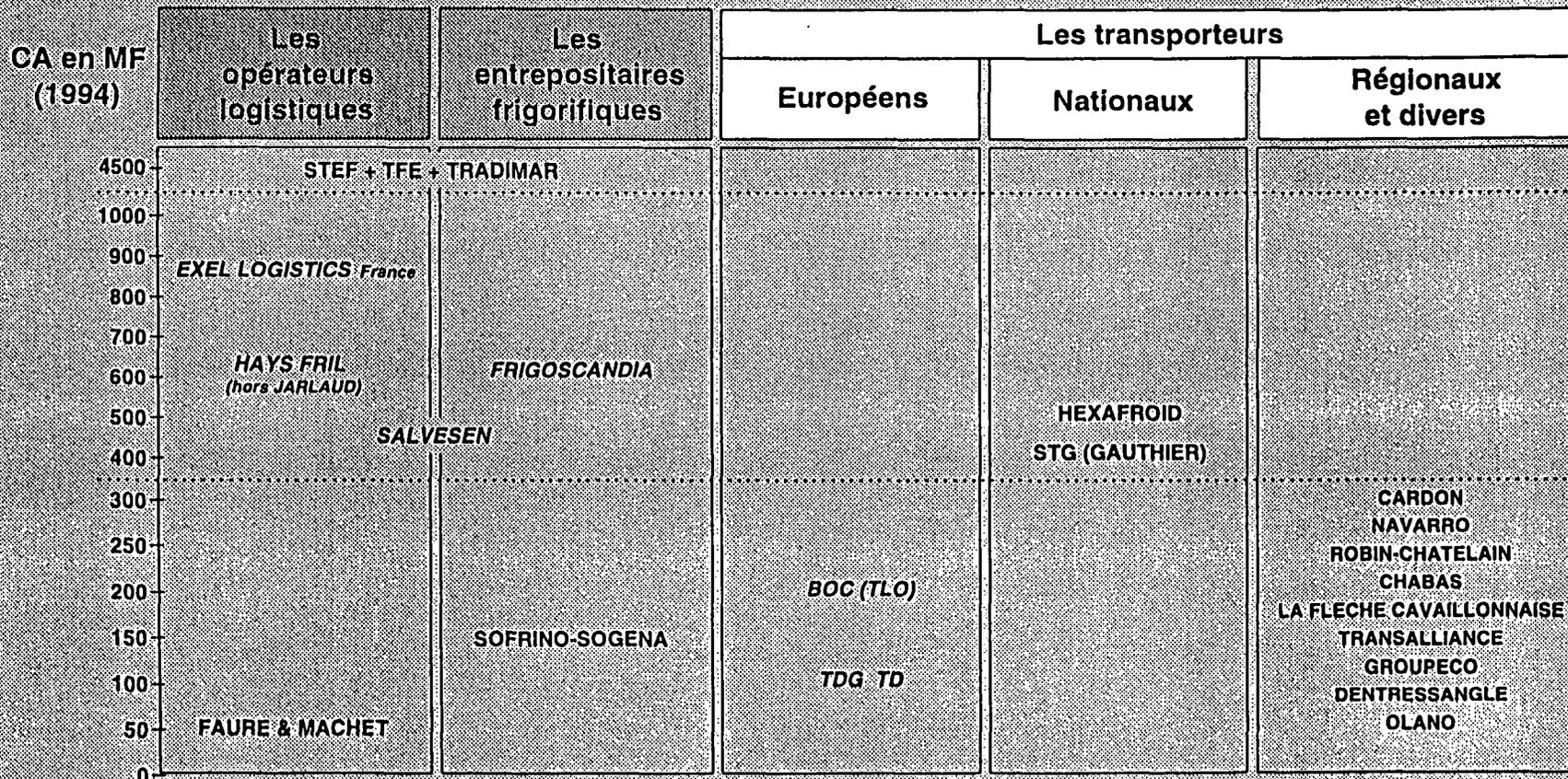
Les spécialistes du froid :

- NAGEL (Allemagne) ;
- PINGUIN (Allemagne), réseau auquel appartient TFE.

Les autres opérateurs du transport routier de marchandises (développant une prestation sur le TSTD significative hors de France) :

- DANZAS (Suisse) ;
- DACHSER (Allemagne) ;
- WINCANTON (Royaume-Uni).

LES PRINCIPAUX INTERVENANTS DU TRANSPORT SOUS TEMPERATURE DIRIGEE EN FRANCE



Groupes étrangers (en Italiques)

Sources : Entrelens et Transport Magazine (spécial palmarès)



GRUPE CRÉDIT NATIONAL

ANNEXE

Les capacités d'entreposage en France

Selon la FICUR ^(xxvi), les capacités d'entreposage frigorifique en France avoisinent les 12 millions de m³ (pour les températures inférieures ou égales à - 18°C et chambres polyvalentes) selon la décomposition suivante en % :

. entreprises ayant des activités de fabrication	25 %
. entrepôts frigorifiques privés	25 %
. entrepôts frigorifiques publics	45 %
. distributeurs	5 %

L'entreposage public en France

En ce qui concerne le seul entreposage public assuré par les prestataires logistiques, les principaux indicateurs communiqués par l'USNEF ^(xxvii) se présentent ainsi :

	1991	1992	1993	1994	Evolutions 94/93
Coefficient de remplissage	73 %	77 %	73 %	64 % (1)	- 12 %
Stock moyen mensuel (en milliers de tonnes)	468	511	453	432 (2)	- 5 %
Entrées annuelles (en milliers de tonnes)	2 250	2 308	2 210	2 225 (3)	+ 1 %
Durée de séjour en entrepôts (en jours)	76	81	74	71	- 4 %

(1) Coefficient de remplissage très faible (60 % en 1989, qui était une très mauvaise année).

(2) Stock moyen mensuel également au point le plus bas, pratiquement au même niveau qu'en 1989.

(3) Paradoxalement, le niveau des entrées se maintient, ce qui signifie que les durées de stockage se contractent

^(xxvi) FICUR : Fédération des Industries et Commerces Utilisateurs des basses températures, congélation, surgelés, glaces.

^(xxvii) USNEF : Union Syndicale Nationale des Exploitations Frigorifiques.

ENTREES ANNUELLES ET STOCK MOYEN PAR PRODUITS

DANS L'ENTREPOSAGE PUBLIC EN 1994

PRODUITS	ENTREES EN 1994			STOCK MOYEN EN 1994	
	En tonnes	% du total	Evolution 94/93	En tonnes	% du total
Surgelés détail	437.800	20,3	- 0,5 %	40.425	9,6
Viandes (*)	368.190	17,1	- 11,0 %	87.230	20,7
Légumes	272.840	12,7	+ 7,0 %	97.890	23,2
Produits de la mer	221.500	10,3	- 0,7 %	40.340	9,6
Denrées diverses	211.950	9,8	- 5,5 %	22.925	5,4
Abats	190.710	8,9	- 6,0 %	30.000	7,1
Crèmes glacées	146.000	6,8	+ 3,0 %	20.270	4,8
Volailles	143.550	6,7	- 5,0 %	24.910	5,9
Autres fruits	85.800	4,0	+ 3,0 %	35.160	8,3
Autres (beurre, fromages, pommes, poires, gibiers, oeufs)	146.660	6,5		32.850	5,4
TOTAL	2.225.000	100,0		432.000	100,00

(*) La baisse des entrées de viandes a commencé en 1993 : - 35 %.

Source : USNEF

LA DUREE DE SEJOUR EN ENTREPOT

Surgelés détail	34 jours
Denrées diverses	39 jours
Crèmes glacées	51 jours
Abats	57 jours
Volailles	63 jours
Produits de la mer	66 jours
Viandes	86 jours
Légumes	130 jours

