

Dix ans de prise de participation dans le transport routier de marchandises

Marchés - Acteurs - Stratégies

Cette étude a été commandée par le Service économique et statistique (SES) de la Direction des affaires économiques et internationales à Monsieur Pierre Jannin, ingénieur conseil du Centre de diagnostic et de prévention du transport (CDPT). Son pilotage a été assuré par le département des études économiques du SES.

L'étude retrace les événements de la décennie 1990-2000. D'autres évolutions se sont produites depuis la fin de cette étude et n'ont pas pu être prises en compte.

Les résultats de cette étude n'engagent pas le Service économique et statistique.

Sommaire

<i>Sommaire</i>	3
<i>Introduction : Présentation de l'étude</i>	5
<i>L'exposé du problème</i>	5
<i>Méthodologie</i>	5
CHAPITRE 1 <i>Les prises de participations étrangères dans le transport routier de marchandises français</i>	7
1.1 La situation en 1990	7
1.2 La situation en 1995	10
1.3 La situation au début de 2001	14
1.4 L'évolution de la pénétration étrangère	19
CHAPITRE 2 <i>Le phénomène mondial des prises de contrôle</i>	21
2.1 L'importance du phénomène et le nombre limité des acteurs	21
2.2 Quelques spécificités économiques du métier de transporteur	21
2.3 Le recours à la sous-traitance	23
2.4 L'importance d'une base nationale solide	23
2.5 Le rôle prédominant du transport routier de marchandises	23
2.6 L'impact du progrès technique et des mesures réglementaires	23
2.7 Les principaux acteurs des prises de contrôle en 1990	25
2.8 Les principaux acteurs en 2000	27
2.9 Les principales évolutions de la décennie	28
CHAPITRE 3 <i>Les différentes stratégies des opérateurs</i>	30
3.1 Les quatre options de base	30
3.2 La dimension du marché	30
3.3 L'intégration, la sous-traitance et les accords	32
3.4 La croissance interne ou externe	32
3.5 Le rythme du développement	32
3.6 Le marché des postes et des express internationaux (intégrateurs)	33
3.7 Le marché des grands opérateurs internationaux	37
3.8 L'avenir du marché des grands opérateurs internationaux	38
3.9 Le marché des opérateurs établis	39
3.10 Le marché des opérateurs flexibles	42
3.11 Conclusion	42
CHAPITRE 4 <i>Les motivations des entrepreneurs français</i>	43
4.1 Les motivations de cession des entrepreneurs français	43
4.2 Les motivations des exportateurs français	44
4.3 Dix cas de cessions d'entreprises françaises	45
4.4 Huit exemples d'exportateurs français	48

CHAPITRE 5	<i>L'impact des prises de participations étrangères sur le marché</i>	50
	<i>des transports routiers français</i>	50
5.1	Le transport routier de marchandises	50
5.2	La messagerie nationale et l'express	52
5.3	La commission de transport en général	53
5.4	Le transport frigorifique	54
5.5	La logistique	55
CHAPITRE 6	<i>L'impact sur l'emploi des prises de participations étrangères</i>	58
6.1	L'impact sur l'emploi	58
6.2	Les principaux opérateurs étrangers en France	59
CHAPITRE 7	<i>Conclusion</i>	67
ANNEXES	<i>Les 70 principaux acteurs des prises de contrôle</i>	69
	Plan détaillé des annexes	69
ANNEXE 1	<i>Les principaux acteurs étrangers des prises de contrôle</i>	71
A1.1	Le continent américain	71
A1.2	Le continent australien	80
A1.3	Les pivots européens : l'Allemagne et la France	83
A1.4	La Grande-Bretagne	93
A1.5	La Belgique et les Pays-Bas	103
A1.6	La Scandinavie	110
A1.7	La Suisse	112
A1.8	L'Italie, l'Espagne et le Japon	115
ANNEXE 2	<i>Les principaux acteurs français des prises de contrôle à l'étranger</i>	117
A2.1	La situation française	117
A2.2	Les transporteurs routiers	118
A2.3	Les commissionnaires de transport	131
ANNEXE 3	<i>Tableau synthétique des opérations de prise de contrôle</i>	157

Introduction : Présentation de l'étude

L'exposé du problème

La fin de l'année 1998 a marqué le début d'une notable amplification des acquisitions étrangères d'entreprises de transport routier de marchandises (TRM) et d'organisation du transport de fret (OTF) françaises.

En se concentrant sur les reprises les plus importantes réalisées à la fin des années 1990, on peut citer celles de :

- Ducros S.R, Sernadis, Arcatime par la Deutsche Post en 1998 et 1999 ;
- Jet service par le Néerlandais TPG en 1998 ;
- Graveleau par l'Allemand Dachser en 1999 ;
- Dubois et Bouquerod par le Belge ABX Logistics en 1999 ;
- Extand par The Post Office en 2000 ;
- Darfeuille par le Britannique Ch. Salvesen en 2000 ;
- Grimaud par le Belge Ziegler en 2001 ;
- CAT par la multinationale Alba Team en 2001.

Ces opérations ont fait passer 2,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires et vingt mille salariés sous contrôle étranger.

Un phénomène de cette ampleur, auquel il faut ajouter l'effet des acquisitions antérieures et celui des opérations de moindre importance, réalisées depuis janvier 1999, ne peut laisser indifférent et amène à se poser quatre questions :

- Quel est le niveau atteint par le contrôle étranger dans le transport routier de marchandises français ?
- En contrepartie, quelle est l'importance des prises de contrôle des entreprises françaises dans le transport routier de marchandises à l'étranger ?
- Comment peut-on replacer l'évolution constatée en France dans le contexte européen et mondial et quels sont les opérateurs principaux du phénomène ?
- Quelles stratégies ont-ils menées ?
- Quelle est la vitesse d'évolution du phénomène et quelles conséquences en attendre sur des domaines aussi sensibles que le contrôle du pavillon national et l'emploi ?

Méthodologie

L'étude s'appuie sur une analyse de la documentation professionnelle, sur plusieurs éléments chiffrés issus de l'enquête annuelle d'entreprise (EAE) du SES et des bases de données Astrée-Diane. Les comportements de prises de participation étrangères dans les domaines du transport routier de marchandises et de l'organisation de transport de fret sont analysés d'un point de vue qualitatif. L'étude présente sous forme monographique, les stratégies des soixante-dix principaux acteurs mondiaux sur une période de dix ans (1990 – 2000) à l'origine de nombreuses restructurations de ces deux secteurs. Ces soixante-dix groupes sont composés de quarante-huit groupes étrangers et vingt-deux groupes français.

CHAPITRE 1 Les prises de participations étrangères dans le transport routier de marchandises français

1.1 La situation en 1990

En dépit des progrès réalisés en matière d'intégration économique du continent européen, la présence étrangère par des ouvertures d'établissements ou des prises de contrôle est encore limitée. Les investisseurs peuvent être regroupés en quatre catégories.

La plus ancienne est celle des commissionnaires de transport internationaux, dont la vocation est par définition internationale. Ils agissent parfois en qualité de transporteur ou d'affréteur routier, mais s'investissent aussi dans le transport maritime ou aérien. On peut citer notamment :

- le Suisse Danzas, présent depuis près de deux siècles en France, est à la fois messenger, commissionnaire et logisticien. Il est le plus important avec cinq mille salariés et un chiffre d'affaires de 660 millions d'euros ;
- le Belge Ziegler, dont l'activité principale est le transport routier international complété par les transits maritimes et aériens. Il a procédé depuis une vingtaine d'années à des acquisitions d'entreprises françaises, et possède en 1990 dix filiales parmi lesquelles Moiroud, Nuttin, Draguet, Rivoire, Ziegler France, Sostrana et Transco, employant environ mille six cents salariés ;
- le Néerlandais Frans Maas, avec Ital Express et Clément, les Suédois Scansped avec Nord Express, Skandia, et Interforward avec NTS Transport International, le Suisse Panalpina sont d'autres acteurs importants de ce secteur.

La deuxième catégorie est celle des investisseurs étrangers. Ils ont déjà des intérêts dans le domaine du transport, et s'orientent vers une politique européenne de prises de contrôle avec une exigence forte de retour sur investissement. On peut citer parmi eux quelques noms importants :

- le Britannique TDG, Transport Development Group, par le biais de sa filiale française Ostra dirigée par Florian Walewski, a depuis 1973 pris le contrôle d'une douzaine d'entreprises françaises dans le domaine de la messagerie, du lot, du transport frigorifique et de l'entrepôt avec Baillivet, Berthet, Clergue, Jim Fret, Frimeyz, Liberatore, Lhuillery, Marye, Royer, Somaf, Translittoral, Transunion vrac. Ce qui représente environ mille cinq cents salariés ;
- le Britannique United Transport Europ, filiale de B.E.T, a pris en 1988 le contrôle de la Savam et ses différentes filiales, TD Pierre Rouch, R Rouch, Chapuis et Guyon, soit environ mille quatre cents personnes ;
- l'Italien Tripcovitch par le biais de sa filiale Gottardo Ruffoni a pris en 1990 le contrôle de Sanara, transporteur maritime et fluvial avec un chiffre d'affaires de 350 millions d'euros et mille neuf cent quatre-vingts salariés.

La troisième catégorie est celle des « intégrateurs », spécialistes de l'express international, c'est-à-dire du courrier et du colis. Les trois Américains UPS, Fedex, Consolidated Freightway Emery, l'Américano-Japonais Allemand DHL et l'Australien TNT sont les plus connus de ce secteur. TNT et DHL ont ouvert des agences employant plus de 700 personnes, et Fedex vient de racheter Transvendéens Chronoservices avec ses 11 agences et ses 420 salariés.

La quatrième catégorie couvre tous ceux qui, à divers titres, ont pu s'intéresser à la reprise de transporteurs français ou à une installation en France. Qu'il s'agisse de compagnies maritimes

comme le Britannique P & O avec Mondia et Ferry Masters, de transporteurs de voitures comme l'Anglais Silcock Express avec Express Auto ou de transporteurs frigorifiques comme l'Anglais Christian Salvensen.

À ces participations importantes, on peut ajouter toutes les petites implantations réalisées par des transporteurs routiers ou des commissionnaires, mais qui n'ont pas fait l'objet d'échos dans la presse professionnelle ; on peut estimer leurs poids à environ 10 % du nombre des acquisitions mentionnées précédemment.

Tableau 1 L'importance des participations étrangères en 1990

	Actionnaires	Pays	Raison sociale	Effectif	Chiffre d'affaires (millions d'euros)
1	DANZAS	CH	DANZAS	5 000	655
2	TRIPCOVITCH	I	SANARA	1 980	353
3	ZIEGLER	B	RIVOIRE	370	36
			MOIROUD	360	39
			NUTTIN	260	25
			TRANSCO	230	17
			ZIEGLER FRANCE	(e) 200	38
			DRAGUET	170	17
			AUTRES	(e) 100	12
				1 690	184
4	TDG-OSTRA	GB	ROYERSOMAF	700	69
			TRANSLITTORAL	280	27
			BAILLIVET	170	9
			INNOCENTI	160	16
			BERTHET	50	4
			AUTRES	(e) 150	
				1 510	141
5	UNITED-BET	GB	UNITED TD ROUCH	680	25
			UNITED SAVAM	549	43
			UNITED GUYON	110	12
			UNITED ROUCH SA	(e) 100	24
				1 439	104
6	TNT EXPRESS	AUST	TNT EXPRESS FRANCE	760	64
7	DHL	DIVERS	DHL	738	54
8	CHRISTIAN SALVESEN	GB	CHRISTIAN SALVESEN	450	27
9	FEDERAL EXPRESS	USA	TRANSVENDEENS	434	29
10	PANALPINA	CH	PANALPINA	366	209
11	SILCOCK EXPRESS	GB	EXPRESS AUTO	350	33
12	P & O	GB	MONDIA KIRWAY	175	16
			FERRY MASTERS	49	11
				224	27
13	FRANS MAAS	NL	CLEMENT	(e) 110	14
			ITAL EXPRESS	95	13
				205	29
14	EUROPA SCA EXPRESS	B	EUROPA SCA EXPRESS	200	14
15	FIN TRASPORTI	I	L'EXPRESS FRANCAIS	120	8
16	SCAN SPED	S	NORD EXPRESS SKANDIA	90	11
17	INTERFORWARD	S	NTS TR INT	90	11
18	HOLDING TR	CH	CROWE	66	12
19	RUMMER	D	BURSPED FRANCE	48	8
20	HOYER		HOYER FRANCE	35	8
21	SEA ROUTE	GB	SEA ROUTE FRANCE	30	3
				15 825	1983
			DIVERS NON IDENTIFIES	1 675	197
	Total général			17 500	2180

Source : Camions magazine

(e) : estimé

En 1990, les effectifs et le chiffre d'affaires apparent (sous-traitance comprise) du transport routier de marchandises étaient les suivants :

Tableau 2 Quelques données structurelles sur le transport en 1990

	Effectifs	Chiffre d'affaires net hors taxes (millions d'euros)
Transports routiers de marchandises	282 692	20 064
Collecte de fret terrestre et fluvial	64 916	9 274
Collecte de fret maritime	9 041	1 600
Auxiliaires du transport aérien	4 595	750
Total	361 244	31 688

Source : SES, EAE 1990

Avec dix-sept mille cinq cents employés, les entreprises du TRM sous contrôle étranger représentent en 1990 4,8 % des effectifs et 6,9 % du chiffre d'affaires. Cette pénétration est très concentrée puisque les cinq premières entreprises représentent les deux tiers des emplois et les dix premières entreprises 82 % des emplois concernés.

1.2 La situation en 1995

En 1995, la situation est marquée par les conséquences de la crise du début des années 90, favorisée par le déclenchement en août 1990 de la guerre du Golfe, et qui a déprimé bon nombre d'économies européennes et en particulier celle de la France en 1993.

Dans le secteur du transport, l'année 1993 est marquée par une baisse de 18 % des immatriculations de voitures en France, une baisse de 3,2 % de l'activité du transport routier de marchandises, et une augmentation de 12,7 % des défaillances du secteur transport au niveau record de 2 883. Cette année a également affecté beaucoup de transitaires et autres spécialistes des transports internationaux en raison de la suppression des droits de douane à l'intérieur de l'Europe communautaire.

Ce contexte de crise a eu pour effet général, en termes d'acquisition, de provoquer un repli interne. Les tentations d'expansion à l'étranger des entreprises françaises ont été remises à plus tard, et des comptoirs ouverts à l'étranger ont été abandonnés aux premières difficultés, pour recentrer l'activité de l'entreprise sur le pays d'origine. Plusieurs cas peuvent être cités pour illustrer ce phénomène.

Calberson, après avoir réduit les effectifs de Ludwig en Allemagne, cède une partie de son réseau étranger. TDG Ostra, l'un des premiers investisseurs britanniques en France, est obligé de restructurer et de fusionner ses filiales Innocenti et Royer, et revend Translittoral à Norbert Dentressangle et Berthet à Sernadis. L'italien Tripcovitch qui avait repris Sanara puis Transcap est mis en redressement judiciaire et c'est Dubois qui reprend Transcap Logistique. Le tout puissant Fedex décide d'abandonner les exploitations terrestres en Europe et revend Transvendeens Chronoservices à TNT.

Cependant, les difficultés du marché permettent aussi, à ceux qui en ont les moyens et qui sont attirés par les perspectives qu'offre l'Europe au développement du transport international, d'acquérir des entreprises dans de bonnes conditions. Ce sont surtout les Britanniques, les Australiens et les intégrateurs qui saisissent ces opportunités.

Exel Logistics, filiale de National Freight Carriers, lance une offensive caractérisée dans le secteur de la logistique du froid, avec la reprise de Boucher à Lorient, Martin à Nice, Pujos à Toulouse, Leridon à Rungis, Arden Frigor, ST JP, Sodaf, et SNT. Hays Logistics reprend le groupe Fril (Tac et Barre) et Jarlaud de Dijon. Christian Salvesen reprend Gel Services et Tibbet et Britten, Clef

Entrepolis. Mac Grégor ouvre un entrepôt à Troyes et reprend Lafond de Villefranche. L'australien Mayne Nickless rachète FDS (France Distribution Système) à Bolloré et prend le contrôle de Rousseau à Orléans. Parmi les intégrateurs, UPS reprend Prost et son réseau de soixante et une agences, pendant que TNT France étend son réseau messagerie en reprenant Le Caer et Larcher, AGT et Liberatore.

Le tableau ci-après montre les effets des années de crise et des deux années de reprise qui les ont suivies sur la pénétration étrangère dans le transport français.

Tableau 3 L'importance en 1995 des participations étrangères par effectif décroissant

	Actionnaires	Pays	Raison sociale	Effectifs	Chiffre d'affaires (millions d'euros)
1	DANZAS	CH	DANZAS	4 100	630
2	UPS	USA	UPS FRANCE	2 500	168
3	NFC	GB	EXEL LOGISTICS FRANCE	2 020	131
4	TNT	AUST	CHRONOSERVICES	500	35
			AGT	260	35
			LE CAER ET LARCHER	140	10
			TNT LOG FRANCE	67	9
			LIBERATORE	93	5
			TNT FRANCE	1 060	93
			GDEW FRANCE	548	122
				1 608	215
5	MAYNE NICKLESS	AUST	FDS	1 300	133
6	ZIEGLER	B	ZIEGLER FRANCE	650	99
			RIVOIRE	290	45
			MOIROUD	143	33
			TRANSCO	88	8
			NUTTIN DRAGUET		
				1 171	185
7	DHL WORLDWIDE EXPRESS	USA	DHL INTERNATIONAL	1 159	128
8	TDG	GB	INNOCENTI ROYER	461	46
			TDG DISTRIBUTION	346	25
			TDG TEMPERATURE DIRIGEE	209	15
				1 016	85
9	HAYS PLC	GB	HAY FRIL	671	69
10	SCHENKER	D	JULES ROY	653	46
11	FEDERAL EXPRESS	USA	FEDERAL EXPRESS	530	54
12	TIBBETT & BRITTEN	GB	AXIAL	427	50
			CLEF ENTREPOLIS	70	16
			EXPRESS AUTO		
				497	66
13	BRAMBLES	AUST	SEROUL	288	40
			TMF	182	36
				470	75
14	CHRISTIAN SALVESEN	GB	CHRISTIAN SALVESEN	425	156
15	BOC	GB	TLO	299	29
16	PANALPINA	CH	PANALPINA	277	152
17	P & O	GB	MONDIA KIRWAN	195	23
18	INTERFORWARD	S	NST INTERNATIONAL	102	18
			ALLTRANSPORT	57	7
			AGENCE MARITIME RAMBAUD	64	41
				223	66

Tableau 3 Le poids en 1995 des participations étrangères par effectif décroissant (suite)

	Actionnaires	Pays	Raison sociale	Effectifs	Chiffre d'affaires (millions d'euros)
19	FRANS MAAS	N	FRANS MAAS	140	29
			ITAL EXPRESS	117	14
			CLEMENT		
				297	43
20	MAERSK	DK	MAERSK FRANCE	172	15
			MACADAM LINE	30	30
				202	24
21	EUROPA FREIGHT L TD	GB	EUROPA SCA EXPRESS	185	24
22	DE RIJKE	B	DE RIJKE	163	14
23	UTI BET	GB	UNITED SAVAM	63	46
			UNITED ROUCH	95	23
				158	69
24	LEP INTERNATIONAL	GB	LEP EXPRESS FRANCE	147	10
25	BURLINGTON	GB	BURLINGTON AIR XP	135	11
26	MILITZER ET MUNCH	D	MILITZER ET MUNCH FRANCE	107	25
27	BILSPEDITION	S	SCANSPED	116	15
28	MSAS CARGO INTERNAT.	GB	MSAS CARGO INTER INT.	110	12
			LAFONT LOGISTIQUE	125	14
29	NIPPON EXPRESS	J	NIPPON EXPRESS FRANCE	107	24
30	FERCAM	I	FERCAM FRANCE	72	10
31	MOSOLF GMBH	D	A S T F	89	16
32	HARRY VOS	NL	HARRY VOS FRANCE	56	9
33	SCHNEIDER	D	SCHNEIDER	50	8
34	ARCUS LOGISTIC	LUX	ARCUS LOGISTIC	50	16
35	WILLI BETZ	D	WILLI BETZ FRANCE	51	10
36	KOLHER	D	KOLHER FRANCE	52	6
37	ANTERIST et SCHNEIDER	D	ANTERIST	51	8
38	BERTOLA	I	BERTOLA	68	14
39	CROMAT	CH	CROWE TR.	48	10
40	ROBINSON	USA	TRANSECO	46	7
41	DJICKER	B	ANDRE	47	6
42	VANOMMEREN TANKERS	NL	VAN OMMEREN TR.	45	20
43	BRIT L TD	GB	BRIT EUROP TRT	40	9
44	HEYNNEN BV	NL	HEYNNEN TR.	41	5
45	BRUMMER	D	BURSPED FRANCE	38	14
46	SAELEN ET VERBRUGGE	NL	CHATAIN R	39	6
47	SEA ROUTE	GB	SEA ROUTE FRANCE	39	5
48	BREDA TR.	N	BREDA TR FRANCE	35	5
49	YUSEN AIR	J	YUSEN AIR SERVICE	34	7
50	MIRO VAN ACKER	N	MIRO FRANCE	32	6
51	TRANSMEC	IT	TRANSMEC EUROP INT.	34	5
52	BAVARIA TR.	D	INTRANS ROUTE INT.	37	4
53	BRIT EUROPEAN TR	GB	BRIT EUROPEAN TR.	37	9
				22 058	2917
			DIVERS NON IDENTIFIÉS	(e) 942	(e) 132
	Total général			23 000	3049

Sources : Transports Magazine, l'Officiel des Transporteurs.

(e) : estimé

Danzas et Ziegler subissent les conséquences des pertes de recettes et de rentabilité provenant de leur douane intracommunautaire. TDG et United n'ont pas obtenu les résultats qu'ils attendaient de leurs investissements.

Ce sont les intégrateurs et les nouveaux intervenants dans le froid ou la logistique, Excel, Hays, Mayne Nickless qui portent le développement durant ces années.

Tableau 4 Répartition de l'activité TRM-OTF en 1995

	Effectifs	Chiffre d'affaires net hors taxes (millions d'euros)
Transports routiers de marchandises	277 276	21 000
Organisation de transport de fret	93 360	14 936
Total	370 636	35 936

Source : SES, EAE 1995

En 1995, les entreprises sous contrôle étranger représentent 6,2 % des emplois et 8,4 % du chiffre d'affaires apparent. Les cinq premières entreprises représentent la moitié des emplois et les dix premières 70 %.

1.3 La situation au début de 2001

Dans la deuxième moitié des années 1990 favorable à la croissance, les opérations de fusion se réalisent à grande échelle dans de nombreux secteurs d'activité. Le transport français n'échappe pas à cette évolution à la fois dans son développement à l'étranger et par les rachats d'entreprises françaises.

Ce sont particulièrement les grandes opérations réalisées dans les secteurs de l'express et de la messagerie qui ont retenu l'attention. Confrontées aux réductions du courrier provoquées par le développement du fax et de l'Internet, et à la concurrence des intégrateurs, les grandes Postes européennes, qui possédaient le double avantage d'un réseau national incomparable de distribution et de ramasse, ainsi que de moyens financiers importants, ont mené deux types de stratégies.

La première est celle de l'alliance avec les grands express internationaux auxquels elles offraient un réseau de distribution national en échange d'un service international. C'est la base de l'accord conclu entre TNT Express Worldwide et sept Postes nationales dont La Poste pour la constitution de Gdew Global Delivery Express World, et où les 50 % de TNT assurent le transit international et les 50 % des postes la distribution nationale.

La seconde stratégie plus offensive, dépasse le stade du courrier et du colis postal en s'orientant vers des prestations au poids moyen plus élevé comme celles de la messagerie.

Ainsi, Deutsche Post, en particulier, affiche clairement son objectif d'être le numéro un européen dans le domaine du courrier, du paquet et de la messagerie. Elle reprend ainsi Danzas, Ducros, Sernadis, Arcatime, et la majorité de DHL, ce qui lui donne une position importante dans les domaines de l'express international, de la messagerie, de la commission de transport et de la logistique. La Poste néerlandaise rachète en 1996 TNT pour constituer TPG, TNT Post Group, elle reprend également en France Jet Services, et renforce son réseau logistique en reprenant Barlatier et Mendy. The Post Office rachète le coursier Crie et Extand à Géodis. ABX Logistics, anciennement département messagerie des Chemins de fer belges, s'oriente également vers la messagerie de dimension européenne, et reprend en France Dubois, Testud, Delagnes et Bouquerod. Le Britannique Hays s'investit également dans le secteur en rachetant Colirail et France Partner. Ziegler de son côté devient spécialiste des reprises d'entreprises de messagerie en difficulté, avec Drouin Europe, Rochais Bonnet, Plantard et récemment Grimaud.

Mais, la messagerie et l'express ne sont pas les seuls domaines en profonde mutation. Le secteur du transport de voitures se restructure autour du britannique Axial qui reprend Walon et le département auto de Sanara. Renault décide en 2001 de céder la CAT à un consortium européen.

Les mouvements sont également nombreux dans la logistique et dans le transport sous température dirigée.

Dans le domaine des citernes de pulvérulents, le Néerlandais Harry Vos accroît ses capacités en rachetant à Darfeuille et à Giraud les éléments de cette branche d'activité qu'ils souhaitent quitter.

Les mouvements opérés durant cette période vont donc bouleverser le paysage du transport français.

Tableau 5 L'importance des participations étrangères en 2000

	Actionnaires	Pays	Raison sociale	Effectifs	Chiffre d'affaires (millions d'euros)
1	DEUTSCHE POST	D	DANZAS FRANCE	4 315	744
			DUCROS EXPRESS	2 096	194
			SERNADIS	310	98
			ARCATIME	647	61
			TIERCELIN	170	9
				7 538	1 105
			DHL FRANCE	1 300	225
				8 838	1 330
2	ABX LOGISTICS	B	DUBOIS	3 634	521
			TESTUD	527	41
			DELAGNES	250	21
			BOUQUEROD SNT0	600	61
				5 011	644
3	TPG	NL	AGT	479	70
			BROOS FOUYA	165	38
			CHRONOSERVICES	469	41
			LE CAER ET LARCHER	135	11
			LIBERATORE	90	5
			BARLATIER	310	30
			MENDY	230	31
			TOTAL TNT FRANCE	1 878	226
			JET SERVICE	1 728	299
			GDEW WORLWIDE	603	150
				4 209	675
4	HAYS	GB	HAYS DX	450	96
			HAYS LOGISTIC FRANCE	3 137	292
				3 587	388
5	ZIEGLER	B	GRIMAUD	1 200	91
			ZIEGLER FRANCE	696	212
			ROCHAIS BONNET	420	39
			RIVOIRE	280	51
			MOIROUD	158	34
			DROUIN EUROPE	145	16
			PLANTARD	60	3
				2 959	446
6	DACHSER	D	GRAVELEAU	2 195	228
7	UPS	USA	UPS FRANCE	1 569	144
8	CHRISTIAN SALVESEN	GB	CHRISTIAN SALVESEN	700	198
			DARFEUILLE	700	88
				1 400	286
9	FEDERAL EXPRESS	USA	FEDERAL EXPRESS INTERNATIONAL	1 166	145
10	CAT		RENAULT – AUTOLOGIC –TNT – WALLENUS CAT	1 100	711

Tableau 5 L'importance des participations étrangères en 2000 (suite)

	Actionnaires	Pays	Raison sociale	Effectifs	Chiffre d'affaires (millions d'euros)
11	AXIAL EUROP HOLDING	GB	AXIAL	385	62
			WALON	556	148
			SANARA LOGISTIC FRANCE	136	17
				1 077	227
12	THE POST OFFICE	GB	EXTAND	900	183
			CRIE	170	20
				1 070	203
13	SCHENKER BTL	D	SCHENKER FRANCE	700	55
14	TIBBETT & BRITTEN	GB	TIBBETT & BRITTEN FRANCE	443	55
			TCA	143	16
				586	71
15	PANALPINA	CH	PANALPINA FRANCE	560	305
16	VOS LOGISTICS	NL	VOS LOGISTICS FRANCE	72	15
			DARFEUILLE EURO SILO	200	26
			ONATER GIRAUD	97	14
			TRANSOUEST	140	13
				509	67
17	TDG LOGISTICS	GB	TDG LOGISTICS	500	36
18	FRANS MAAS	NL	FRANS MAAS CENTRE	130	18
			FRANS MAAS NORD	120	7
			FRANS MAAS SUD	146	27
				396	52
19	MSAS	GB	MSAS GLOBAL LOGISTIC FRANCE	209	14
			LAFOND LOGISTIQUE	110	18
20	P& O	GB	MONDIA KIRWAN	206	24
			FERRY MASTERS	59	8
				265	31
21	MAERSK	DL	MAERSK FRANCE	216	32
22	UNIDATA AG	D	UNI DATA	215	15
23	BAX GLOBAL INC	USA	BAX GLOBAL	211	26
24	JF HILLEBRAND	D	JF HILLEBRAND FRANCE	204	65
25	DE RIJKE	NL	DE RIJKE IDF ET NORMANDIIE	202	32
26	DFDS TE GROUP		DFDS	190	43
27	BRAMBLES	AUST	TMF OPERATING	174	59
28	LEP EUROPEAN HOLDING	GB	GEOLOGISTICS	160	27
29	MILITZER ET MUNCH	D	MILITZER ET MUNCH	160	31
30	SAELENIS INTER TRANSPORTS	NL	SITRA	150	20
31	KLEYLING SPEDIT	D	TR. INT. KLEYLING	145	22

Tableau 5 L'importance des participations étrangères en 2000 (suite)

	Actionnaires	Pays	Raison sociale	Effectifs	Chiffre d'affaires (millions d'euros)
32	EXPEDITORS INTERN.	USA	EXPEDITORS INT.FRANCE	123	35
33	NIPPON EXPRESS LTD	J	NIPPON EXPRESS FRANCE	100	48
34	TRAMOSA TR ES	ESP	TRAMOSA FRANCE	100	48
35	FCI HOLDING INT	NL	FRITZ COMPAGNIES France	90	26
36	ROBINSON	USA	ROBINSON FRANCE	85	28
37	DEN HARTOG INT	NL	DEN HARTOG AMIENS	84	8
38	FRITZ CIES	USA	FRITZ CIES FRANCE	78	28
39	HARPER GROUP	USA	EAGLE GLOBAL LOGISTICS	73	21
40	JSA HOLDING	N	3 H TARON	73	15
41	WILLI BETZ	D	WILLI BETZ FRANCE	65	57
42	SEA ROUTE FERRY	GB	SEA ROUTE FRANCE	64	6
43	LANNUTTI AUTO TRAS	I	LANNUTTI FRANCE	61	9
44	WORLD COURRIER	USA	WORLD COURRIER FRANCE	55	6
45	FERCAM TRASPORTI	I	FERCAM FRANCE	50	7
46	BROSTOM TANKERS	NL	VOPACK LOGISTIC FRANCE	50	37
47	FIEGE EUROLOGISTIK	D	FIEGE EUROLOGISTIK	50	4
48	STUTE VERKEHRS	D	TRANS ALFRA	50	20
49	ANTERIST & SCHNEIDER	D	ASIMEX ANTERIST SCHNEIDER	49	9
50	W. HAMANN INTERNATIONAL	D	HAMANN INTERNATIONAL	47	9
51	TRANSFESA	ESP	TRANSFESA FRANCE	46	9
52	STRECK TR	D	STRECK	46	6
53	SONNICHSEN	D	BURSPED	45	17
54	INTERDEAN GROUP	GB	INTERDEAN	45	9
55	VOGGENBERGER	AUTR	VOGGENBERGER FRANCE	46	9
56	CRONAT	CH	CROWE	44	14
57	HORST MOSOLF	D	MOSOLF CLT	44	14
58	BRITISH BLOOD STOCK	GB	STH HIPAVIA	44	7
59	HEINJEN TR	NL	VAN DER GRAAF COMPIEGNE	41	5
60	TRANSPORTES Y DISTRIB	ESP	TRADIFRANCE	37	4
61	KARL SCHMIDT SP	DP	KARL SCHMIDT	39	12
62	MERCURIO TRASIORTI	I	MERCURIO FRANCE	36	7
63	RINNEN GMBH	D	RINNEN FRANCE	26	8
64	MARQUESET	ESP	MARQUESET FRANCE	25	7
65	GALLIA	I	GAB	25	3
66	RHENANIA	D	RHENANIA	24	24
67	SAVINO DEL BELLE	I	SAVINO DEL BELLE FRANCE	23	7
68	WILSON LOGISTICS	SE	WILSON LOGISTICS FRANCE	22	17
69	GRIESHABER	D	GRIESHABER FRANCE	21	7
				42 069	7 056
			DIVERS NON IDENTIFIES	(e) 931	261
	Total général			43 000	7 317

Source : L'Officiel des transporteurs et divers
(e) : estimé

Tableau 6 Répartition de l'activité TRM et OTF en 2000

Activité	Effectifs	Chiffre d'affaires net hors taxes (millions d'euros)
Transports routiers de marchandises	329 116	27 728
Organisation de transport de fret	130 149	23 614
Total	459 265	51 369

Source : SES, EAE 2000

Les entreprises sous contrôle étranger représentent, en 2000, près de 9,4 % des effectifs et de 14,2 % du chiffre d'affaires apparent. La pénétration étrangère a ainsi presque doublé par rapport à celle de 1995. Les cinq premières entreprises représentent 57 % des emplois et les dix premières, 74 %.

1.4 L'évolution de la pénétration étrangère

La pénétration étrangère a donc quasiment doublé en dix ans en passant d'un peu moins de 5 % des effectifs et de 7 % du chiffre d'affaires à plus de 9 % des effectifs et plus de 14 % du chiffre d'affaires.

Tableau 7 Évolution de l'activité TRM et OTF entre 1995 et 2000

	1990	1995	2000
Effectif contrôle étranger	17 500	23 000	43 000
Effectif total TRM + OTF	361 244	370 636	459 265
Pourcentage contrôle étranger sur effectif	4,8 %	6,2 %	9,4 %
CA contrôle étranger (en millions d'euros)	2 180	3 049	7 318
CA Total TRM + OTF (en millions d'euros)	31 688	35 938	51 369
Pourcentage contrôle étranger sur CA total	6,9 %	8,4 %	14,2 %

Sources : SES ; CDPT.

Cette évolution cache toutefois une dispersion importante entre les différentes spécialités du transport que l'on peut regrouper en transports routiers de marchandises (interurbain, proximité, loueurs) et organisateurs de transport de fret (messagerie, affrètement, transports internationaux) ; une distinction plus poussée conduirait à des effectifs trop petits par catégorie pour pouvoir suivre des évolutions.

Tableau 8 Les transports routiers de marchandises (codes APE 602L, 602M, 602N et 602P)

	1990	1995	2000
Effectif contrôle étranger	4 530	7 000	9 100
Effectif total TRM	282 692	277 276	329 116
Pourcentage contrôle étranger sur effectif	1,6 %	2,5 %	2,8 %
CA contrôle étranger (en millions d'euros)	386	854	1418
CA Total TRM (en millions d'euros)	20 064	21 001	27 728
Pourcentage contrôle étranger sur CA	1,9 %	4,1 %	5,1 %

Sources : SES ; CDPT

La pénétration dans le transport routier de marchandises est très limitée malgré son quasi doublement en dix ans et reste voisine de 3 % de l'effectif et de 5 % du chiffre d'affaires.

Tableau 9 Les organisateurs de transport de fret (codes APE 634A, 634B et 634C)

	1990	1995	2000
Effectif contrôle étranger	12 970	16 000	33 900
Effectif total OTF	78 552	93 360	130 149
Pourcentage contrôle étranger	16,5 %	17,1 %	26 %
CA contrôle étranger (en millions d'euros)	1 794	2 195	5 900
CA total OTF (en millions d'euros)	11 624	14 937	23 641
Pourcentage contrôle étranger	15,4 %	14,7 %	25%

Sources : SES ; CDPT

Après être resté relativement stable entre 1990 et 1995, le taux de pénétration dans les OTF a connu, en 2000, une évolution importante. Les pourcentages des effectifs et chiffres d'affaires passés sous contrôle étranger sont, respectivement, neuf et cinq fois supérieurs à ceux enregistrés dans le TRM.

CHAPITRE 2 Le phénomène mondial des prises de contrôle

2.1 *L'importance du phénomène et le nombre limité des acteurs*

Le constat sur l'évolution de la pénétration étrangère en France est une partie d'un mouvement de réorganisation du secteur transport qui se réalise à l'échelle européenne et parfois aussi mondiale entre les principaux pôles économiques, l'Europe, l'Amérique du Nord et le Sud-Est asiatique.

La France, par son rôle de quatrième exportateur mondial et de plate-forme de transit pour l'Europe de l'Ouest, fait partie des lieux privilégiés de ces redéploiements stratégiques opérés par les grandes firmes du transport, mais elle n'est pas la seule parmi les pays développés.

La mondialisation des échanges, favorisée par l'abaissement ou la suppression des droits de douane et la baisse relative des coûts des transports accompagnée de l'amélioration des délais et de la fiabilité, est à la fois la cause et la conséquence du développement et de la réorganisation de la chaîne des transporteurs internationaux. C'est un phénomène auto-entretenu dont on ne perçoit pas pour l'instant les limites.

Cependant, s'il existe de par le monde plus d'un million d'entreprises de transport de marchandises de tous modes, elles ne sont que plusieurs milliers à avoir ouvert une agence à l'étranger, et qu'une centaine à concentrer les opérations significatives d'expansion et de prises de contrôle internationales.

Ces opérations de prise de contrôle dans le secteur du transport obéissent bien entendu à des impératifs financiers, mais sont également orientées par les spécificités et les fondamentaux du métier de transporteur. Si les premiers déterminants (financiers) s'imposent à l'ensemble des secteurs économiques qui ont également connu une vague d'acquisition dans la seconde moitié des années 1990, on peut rappeler les déterminants de ces acquisitions qui relèvent des spécificités du métier de transporteur.

2.2 *Quelques spécificités économiques du métier de transporteur*

Parmi les contraintes pesant sur l'organisation géographique du transport routier, deux d'entre elles peuvent être schématisées autour de deux figures géométriques, la droite et le polygone.

Dans le premier cas, la ligne représente le trajet de l'engin de transport qui charge au point A les marchandises qu'il livre au point B par le plus court chemin. Dans le deuxième cas, le polygone symbolise la tournée de l'engin de transport qui dessert un certain nombre de points A, B, C... N, lieux de chargement et/ou de déchargement des marchandises. Pour développer le volume de marchandises empruntant une ligne, on peut concentrer les marchandises à l'entrée grâce à une tournée de ramassage, et les fragmenter à la sortie avec une tournée de livraison, et mettre plusieurs véhicules sur la ligne dès qu'un seul ne suffit plus.

On peut également développer la zone géographique couverte en réalisant son maillage soit par des tournées en pétales de marguerite dans une certaine limite de temps et de rayon, soit par des lignes en étoile aboutissant à des dépôts d'où partent les tournées d'enlèvement ou de livraison.

C'est la fameuse méthode du « hub and spokes » industrialisée dans le transport aérien de marchandises en 1973 à Memphis par Frédéric W Smith, fondateur de Fedex, ou du centre étoile dans le transport routier par Helminger en 1962 avec son étoile d'Epinal et en 1971 dans le transport express par Jacques Bonte avec France Express et Calexpress.

Ces brillantes réalisations étaient l'adaptation aux possibilités modernes de la notion de foires d'échanges qu'au fil de l'histoire ont été successivement Delphes, Rome, Constantinople, Troyes, Bruges, Lubeck, Venise, Amsterdam et Londres. C'était aussi une sensible amélioration de la méthode du passe Paris que pratiquaient avant 1970 sur le plan national avec des coûts de revient

prohibitifs, les groupeurs et les services rapides français après plusieurs siècles de centralisme colbertien, jacobin ou napoléonien.

La desserte d'une zone géographique importante suppose donc la mise en place d'un réseau de lignes et de centres de transit et d'éclatement en nombre suffisant pour concilier les exigences commerciales et économiques. Il faut un minimum d'une cinquantaine d'agences en messagerie pour assurer la couverture du seul territoire français.

Le transport se distingue par la faiblesse des recettes unitaires par opération. Sauf pour les marchandises pondéreuses de faible valeur, les frais de transport représentent en général de 0,5 à 5 % du prix de vente de la marchandise. Ainsi, avec une recette moyenne d'environ cent cinquante euros par envoi en lot et lot partiel, il faut à une entreprise de TRM interurbain traiter environ quatre cent quarante envois par jour pour réaliser un chiffre d'affaires annuel de quinze millions d'euros.

En messagerie traditionnelle, où la recette par position est d'environ trente euros en 2000, il faut traiter deux mille trois cents opérations par jour. En monocolis où la recette par envoi est de l'ordre de six euros, il faut traiter onze mille opérations par jour.

En courrier où la recette par envoi est inférieure à cinquante centimes, il faut traiter cent cinquante mille opérations par jour.

Pour traiter ces nombreuses opérations, pour lesquelles la mécanisation n'est apparue que dans la manutention et le tri, il faut d'importants moyens humains, avec tous les problèmes que peut poser leur gestion.

Une deuxième particularité du transport est la dispersion des sites de production. Il n'est pas possible de concentrer, comme dans l'industrie ou la grande distribution, en une seule usine une production dépassant la centaine de millions d'euros annuels. Les établissements capables de dépasser cinquante millions d'euros de chiffre d'affaires ne sont pas nombreux dans le secteur du transport, et c'est plus par la multiplication des agences que par le développement d'un centre d'exploitation que les groupes du transport arrivent à dépasser les cent cinquante millions d'euros. Cette dispersion géographique ne facilite évidemment pas le contrôle de gestion.

Une troisième particularité du transport est l'importance des investissements qui en fait une activité de service atypique puisque fortement capitalistique. L'effort annuel d'investissements des transporteurs représente selon les années et les spécialités de 15 % à 30 % de leur valeur ajoutée. Un véhicule routier représente un investissement de soixante mille à cent cinquante mille euros pour les poids lourds et de quinze mille à trente mille euros pour les véhicules légers. Une agence de messagerie représente un investissement immobilier de cinq cent mille à cinq millions d'euros, une locomotive de fret ferroviaire un achat de plus de deux millions d'euros, un avion cargo avec ses pièces de rechange un investissement de quinze à quatre-vingts millions d'euros, un navire porte-conteneurs de quinze à soixante millions d'euros. Ce sont des investissements qui, lorsqu'ils sont répétés pour maintenir un parc significatif, peuvent dépasser ceux de l'industrie lourde.

La faiblesse des recettes unitaires, l'utilisation d'une main d'œuvre importante dispersée géographiquement, et l'importance des investissements sont trois freins naturels à l'expansion des entreprises de transport.

C'est sans doute pour ces raisons que dans le classement des deux cents premières sociétés mondiales du *Nouvel Économiste*, le premier transporteur cité, UPS, arrive en cent neuvième position, et qu'en France, après les entreprises publiques comme la SNCF, La Poste ou Air France, les premiers transporteurs Bolloré et Géodis arrivent respectivement en soixante-dix neuvième et quatre-vingt-onzième position.

2.3 *Le recours à la sous-traitance*

La sous-traitance constitue la solution classique pour concilier développement et insuffisance de moyens financiers ou humains. Le transport y a toujours eu largement recours en utilisant au mieux les possibilités complémentaires des commissionnaires de transport et des autres transporteurs. Les compagnies ferroviaires sous-traitent à des transporteurs routiers leurs opérations terminales tandis que des commissionnaires les affrètent pour leurs tractions de wagons ou de cadres. Il en est de même en transport maritime et aérien. La fonction organisation et exploitation des lignes et la fonction maillage et remplissage des lignes nécessitent des moyens si importants et des compétences si différentes à partir d'une certaine échelle que leur cumul n'est pas à la portée de la plupart des opérateurs.

Il en est de même sur le plan géographique où, dès qu'il s'agit de quitter l'échelle de la région pour passer à celui de la nation, ou du continent, un grand nombre d'opérateurs agissent avec des moyens propres limités et font un large appel à la sous-traitance sous toutes ses formes.

2.4 *L'importance d'une base nationale solide*

Dans le domaine du transport, il est important pour les opérateurs de pouvoir s'appuyer sur une base nationale solide avant d'intervenir à l'étranger. Un grand nombre de transporteurs internationaux exercent une partie importante de leur activité dans leur pays d'origine où la rentabilité et les capitaux propres dégagés dans l'activité domestique permettent de faire face aux aléas de l'expansion internationale. C'est le cas des intégrateurs américains et des logisticiens britanniques, cela a été en France le cas de Géodis, Ducros, Jet Services.

Pour les entreprises qui se sont lancées directement dans l'activité internationale, il leur faut une base solide nationale leur garantissant un trafic départ. Les ports d'Amsterdam et d'Anvers ont permis aux transporteurs néerlandais et belges d'accéder aux marchés européens. Les industries automobiles et agroalimentaires ont permis aux transporteurs français de franchir les frontières comme les primeurs l'ont fait avec les transporteurs espagnols.

2.5 *Le rôle prédominant du transport routier de marchandises*

Quel que soit le rôle déterminant joué par tel mode de transport pour l'acheminement des marchandises, c'est finalement le transport routier qui réalise quatre-vingt pour cent de la facturation du transport de marchandises. Une partie importante des transports se fait par la route à une distance inférieure à deux cents kilomètres, et pour les autres transports une partie se fait par la route et l'autre partie comporte des acheminements routiers vers ou à partir des gares, des ports, et des aéroports. En France, on peut estimer à 36,6 milliards d'euros le chiffre d'affaires du transport routier de marchandises. Ce chiffre est à comparer aux 3,2 milliards d'euros des recettes commerciales ferroviaires de marchandises, aux trois milliards d'euros de recettes du fret maritime et aux 2,3 milliards d'euros du fret aérien. La France occupe une position moyenne, certains pays recourant encore davantage au mode routier pour le transport des marchandises.

2.6 *L'impact du progrès technique et des mesures réglementaires*

Le développement du conteneur maritime depuis les années soixante a eu d'innombrables conséquences économiques. Le coût du fret pour les marchandises autres que le vrac a baissé tandis que la sécurité augmentait, ce qui a favorisé la mondialisation des échanges. Pour faire face à la demande, des agents maritimes ont multiplié les ouvertures d'agences tandis que les transporteurs

routiers se spécialisaient dans les parcours d'approche. Les rachats entre compagnies maritimes n'ont pas été sans conséquences sur les uns comme sur les autres.

Le développement des systèmes de remontée d'informations sur la situation de la marchandise en cours de transport a également joué un rôle important en complétant les réseaux techniques d'acheminement de la marchandise par des réseaux parallèles d'acheminement de données. Ceux-ci peuvent se révéler difficiles à mettre en place en raison des différences de systèmes informatiques entre opérateurs, au point de rendre l'interface informatique plus problématique que la rupture de charge. C'est l'une des raisons pour lesquelles, dans le secteur de la messagerie et de l'express, les prises de contrôle et l'intégration ont été préférées à de simples accords de correspondance.

La suppression des droits de douane dans l'Union Européenne en janvier 1993 a joué un double rôle. Dans les années qui précèdent, elle a stimulé la course à la croissance et à la concentration, chacun voulant à la fois atteindre une taille critique élevée et avoir une implantation de dimension européenne pour répondre aux nouvelles demandes du marché unique. Dans les années qui suivent, la suppression des droits de douane intracommunautaires entraîne la perte des honoraires correspondants pour les transitaires. Cela s'est traduit par une baisse importante de leurs marges, la suppression des postes de déclarants en douane, des plans sociaux et la liquidation pour un certain nombre d'entreprises.

La directive européenne 97/67 qui prévoyait le réexamen des limites de prix et de poids du monopole postal avant le 1^{er} janvier 2000 a modifié radicalement le comportement des Postes européennes déjà menacées dans leur trafic courrier par le développement de la photocopie et du courrier électronique, et concurrencées dans les envois express par les expressistes internationaux. Elles se sont donc livrées à partir de 1998 à une politique soutenue de croissance externe dans les domaines du colis, de l'express, de la messagerie, et même de la logistique pour certaines, le nombre d'acquisitions ayant connu son pic au dernier trimestre 1999.

Les espoirs mis dans l'évolution du commerce électronique ne sont pas limités à la Bourse. Le domaine de la logistique a particulièrement contribué au développement de starts-up « e logistics », de filiales spécialisées, de prises de contrôle d'entreprises dans le traitement du petit colis, qu'il soit B to B, ou B to C.

2.7 Les principaux acteurs des prises de contrôle en 1990

Tableau 10 Les acteurs des prises de contrôle en 1990

Classement	Opérateurs	Nationalité	Chiffre d'affaires (milliards d'euros)	Remarques
1	DEUTSCHE POST	D	11,4	Courrier et services financiers compris
2	U.P.S	USA	11,3	
3	LA POSTE	F	7,8	Courrier et services financiers compris
4	P&O	GB	7,6	Maritime compris
5	THE BRITISH POST OFFICE	GB	7,0	Courrier compris
6	ROYAL PTT	NL	6,4	Télécom et courrier compris
7	FEDEX	USA	5,3	
8	DANZAS	CH	5,2	Facturation (*)
9	SCHENKER	D	3,8	
10	TNT	AUST	3,2	
11	NEDLLOYD	NL	3,0	
12	SCETA	F	2,9	
13	KUEHNE ET NAGEL	D	2,7	
14	NFC EXEL	GB	2,4	
15	PANALPINA	CH	2,3	Facturation (*)
16	BTL – BILSPEDITION	S	2,1	
17	DHL	USA	2,0	
18	MAYNE NICKLES	AUST	1,8	
18	HAPAG LLOYD	D	1,8	
20	OCEAN GROUP	GB	1,7	
21	INTERFORWARD	S	1,7	
22	GEFCO	F	1,1	
23	SCAC	F	1,1	
24	ASG	S	1,1	
25	EMERY	USA	1,1	
26	THYSSEN HANIEL	D	0,9	
27	HAYS	GB	0,9	
28	TDG	GB	0,9	

Tableau 10 Les acteurs des prises de contrôle en 1990 (suite)

Classement	Opérateurs	Nationalité	Chiffre d'affaires (milliards d'euros)	Remarques
29	UTI	GB	0,8	
30	NOVALLIANCE	F	0,6	
31	MORY	F	0,6	
32	SAGA	F	0,6	
33	DFDS	DL	0,6	
34	ZIEGLER	B	0,6	Estimation
35	DACHSER	D	0,6	
36	CHRISTIAN SALVESEN	GB	0,6	
37	CAT	F	0,6	
38	TRIPCOVITCH	I	0,6	
39	DUBOIS	F	0,5	
40	STEF	F	0,5	
41	TFE	F	0,5	
42	FRANS MAAS	NL	0,5	
43	DPD	D	0,5	
44	CGA Charles André	F	0,3	
45	EXPEDITORS	USA	0,3	
46	FRITZ Cies	USA	0,3	
47	TIBBET AND BRITTEN	GB	0,3	
48	BOC DISTRIBUTION	GB	0,15	
49	WALON	F	0,15	
50	NORBERT DENTRESSANGLE	F	0,15	
51	GIRAUD	F	0,15	
52	DUCROS	F	0,15	
53	HEPPNER	F	0,15	

(*) : Certains transitaires communiquent leur chiffre d'affaires en y incorporant le montant des droits de douane.

Source : Transport Magazine

2.8 Les principaux acteurs en 2000

Tableau 11 Les principaux acteurs en 2000

Classement	Opérateurs	Nationalité	Chiffre d'affaires (milliards d'euros)	Remarques
1	DEUTSCHE POST	D	32,6	Courrier et services financiers compris
2	U.P.S	USA	32,5	
3	FEDEX	USA	19,4	
4	LA POSTE	F	16,0	Courrier et services financiers compris
5	CONSIGNIA (THE POST OFFICE)	GB	12,2	Courrier compris
6	STINNES – SCHENKER - BTL	D	12,0	
7	TPG	NL	10,7	Courrier compris
8	CF EMERY	USA	10,7	Estimation
9	P & O	GB	9,9	Maritime compris
10	NEW EXEL	GB	6,7	
11	KUEHNE ET NAGEL	CH	5,3	
12	HAPAG LLOYD	D	3,7	Maritime compris
13	PANALPINA	CH	3,5	Facturation (*)
14	BOLLORE	F	3,5	Maritime compris
15	GEODIS	F	3,4	
16	HAYS Plc	GB	3,4	
17	DFDS GROUP Tr	DK	2,4	Maritime compris
18	GEFCO	F	2,4	
19	ABX LOGISTICS	B	2,3	
20	TIBBETT & BRITTEN	GB	2,1	
21	WALLENIUS - WILHELMSSEN	S	1,8	Maritime compris
22	ZIEGLER	B	1,5	
23	DACHSER	D	1,4	
24	STEF TFE	F	1,2	
25	CHRISTIAN SALVESEN	GB	1,2	
26	ALBATEAM	GB	1,1	
27	FRANS MAAS	NL	1,1	
28	EXPEDITORS	USA	0,9	

Tableau 11 Les principaux acteurs en 2000 (suite)

Classement	Opérateurs	Nationalité	Chiffre d'affaires (milliards d'euros)	Remarques
29	NORBERT DENTRESSANGLE	F	0,9	
30	WILLI BETZ	D	0,9	
31	GIRAUD	F	0,8	
32	TDG	GB	0,8	
33	MORY TEAM	F	0,6	
34	HOYER INT. SPED	D	0,6	
35	J. BIRKART INT. SPED	D	0,5	
36	VOS LOGISTICS	NL	0,5	
37	GCA CH. ANDRE	F	0,5	
38	TRANSALLIANCE	F	0,5	
39	THIEL LOGISTIK	LU	0,5	Services compris
40	HEPPNER	F	0,3	
41	HELLMANN	D	0,3	
42	MILITZER & MUNCH	D	0,3	
43	AUTOLOGIC	GB	0,3	
44	DAHER	F	0,3	

(*) droits de douanes inclus

Sources : Officiel des transporteurs, Transport actualités.

2.9 Les principales évolutions de la décennie

L'importance des évolutions enregistrées sur la période peut se résumer par deux pourcentages portant sur les groupes de notre échantillon : 40 % d'entre eux présents en 1990 ont été repris ou ont disparu en 2000, 25 % des groupes en 2000 n'étaient pas présents en 1990. Derrière ces mouvements d'entrée et de sortie, plusieurs précisions peuvent être apportées sur les différentes trajectoires des groupes.

Vingt-et-un groupes sur les cinquante-trois présents en 1990 disparaissent du classement en tant que groupes indépendants, même si leur nom a été maintenu pour des raisons commerciales ou opérationnelles : Danzas, TNT, Nedlloyd, BTL, DHL, Mayne Nickless, Ocean, Interforward, ASG, Thyssen Haniel, UTI, Novalliance, Saga, CAT, Tripcovitch, Dubois, DPD, TFE, Fritz companies, Walon, Ducros.

Ces disparitions peuvent être la conséquence de décisions volontaires, d'OPA amicale ou hostile, de fusion ou cession, d'abandon de la zone Europe ou de réduction de la fonction transport ou logistique, ou de l'arrêt d'activité.

Douze groupes présents en 2000 n'apparaissaient pas en 1990, soit parce qu'ils étaient alors en-dessous du seuil critique de taille, soit parce qu'ils ont pris leur indépendance à partir de groupes antérieurs comme ABX logistics, Wallenuis – Wilhelmssen, Albateam, Mory Team, Hoyer, Birkart, Vos Logistics, Thiel Logistik, Hellmann, Militzer et Munch, Autologic et Daher.

Cinq groupes ayant une importante activité postale ont connu une forte augmentation de leur chiffre d'affaires sans modification sensible de leur classement, Deutsche Post, UPS, La Poste, The Post Office Consignia et Royal PTT-TPG.

Seize groupes ont fortement amélioré leur position dans le classement :

- trois Américains, Fedex qui passe de la 7^e à la 3^e place, CF Emery de la 25^e à la 8^e, Expeditors de la 48^e à la 28^e.
- trois groupes ayant une activité maritime, Hapag Lloyd de la 14^e à la 12^e place, Bolloré SCAC de la 23^e à la 14^e, DFDS de la 33^e à la 17^e.
- quatre groupes Français, Gefco de la 22^e à la 18^e position, STEF/TFE de la 40^e à la 24^e, Norbert Dentressangle de la 48^e à la 29^e, Giraud de la 49^e à la 31^e.
- trois Britanniques, Hays de la 27^e à la 16^e place, Christian Salevesen de la 36^e à la 25^e, Tibbett & Britten de la 46^e à la 20^e.
- Le Belge Ziegler de la 34^e à la 27^e, l'Allemand Dachser de la 35^e à la 23^e et le Néerlandais Frans Maas de la 41^e à la 27^e position.

Il s'est donc produit entre 1990 et 2000 un remaniement profond du classement des opérateurs intervenant de façon significative dans le transport de marchandises en Europe. Peu de modifications à la tête du classement sauf pour Fedex, mais trente-cinq pour cent des entreprises du nouveau classement ont sérieusement amélioré leur rang. Il y a donc un renforcement des positions de la dizaine d'entreprises leaders et la manifestation d'un dynamisme important pour environ soixante-dix pour cent des entreprises de notre échantillon.

CHAPITRE 3 Les différentes stratégies des opérateurs

3.1 Les quatre options de base

Pour faire face aux difficultés propres au secteur transport, faiblesse des recettes unitaires, importance des investissements, utilisation d'une main d'œuvre nombreuse et dispersée géographiquement, les entreprises ont adopté différentes stratégies de développement autour de quatre axes :

- La dimension du marché avec notamment deux points de vue :
 - l'ouverture sur une large palette de services ou la spécialisation sur quelques services pointus,
 - l'aire géographique des services offerts.
- La part des moyens propres et du recours à la sous-traitance ou à des accords techniques et commerciaux.
- La croissance interne par ouverture d'agences ou externe par rachat d'entreprises.
- Le rythme du développement.

3.2 La dimension du marché

Le choix de la dimension du marché et la cohérence dans le temps de celui-ci avec le développement de l'entreprise constitue un facteur important de la performance des entreprises. De façon plus commune et pour reprendre l'expression de J. Arpentinier, président de Ducros Services Rapides alors que son entreprise était en pleine croissance européenne en 1992, « *il ne faut pas oublier dans quelle catégorie on boxe* ». Si l'audace est une des qualités de l'entrepreneur, la juste mesure de son gabarit et de ses possibilités en est une autre. L'expérience des dix dernières années ont clairement révélé qu'il y avait plusieurs marchés sur lesquels s'opposent les soixante-dix plus gros opérateurs du transport, et que le passage d'un marché à l'autre est un obstacle souvent impossible à franchir.

Le marché des postes et des express internationaux. C'est de loin celui qui a le plus concentré l'attention ces dernières années, dominé par l'affrontement de deux géants, la Deutsche Post et UPS, avec en challenger Fedex et les trois autres grandes postes européennes ainsi que DHL et TNT.

Dans ces activités où la notion de « world wide » prend tout son poids, les investissements sont tellement importants que l'appui apporté par le courrier national qu'il soit américain, allemand, français, britannique ou néerlandais, est la condition de la survie face aux aléas des engagements à l'étranger.

Le marché des grands opérateurs internationaux. Sur ce marché s'affrontent une vingtaine de grandes entreprises, souvent cotées en Bourse, au chiffre d'affaires dépassant 1,5 milliard d'euros mais avec un plafond aux alentours de 7,6 milliards d'euros. L'effectif dépasse dix mille personnes, mais reste loin des centaines de milliers d'employés du marché précédent. On y trouve des compagnies maritimes ayant des activités terrestres, comme P&O, DFDS, SDV Bolloré, Hapag Lloyd, Maersk Lines, Nedlloyd, des filiales présentes ou anciennes de compagnies de chemin de fer nationales, comme Géodis, ABX, BTL, Schenker, une compagnie de transport routier d'Etat privatisée NFC Exel, des filiales de groupes financiers ou industriels comme Hays, Gefco, Thyssen Haniel, et quelques groupes familiaux de transport dont l'ancienneté ou l'introduction en Bourse ont permis d'entrer sur ce marché, comme Danzas, Kuehne & Nagel, Mayne Nickless, Panalpina,

Tibbet & Britten. Tous ont en commun de se situer parmi les premières places de leur classement national, ce qui les a autorisés à développer des ambitions internationales.

Le marché des opérateurs établis. On y trouve une quarantaine de groupes familiaux ou financiers, parfois cotés à une bourse, d'un effectif généralement compris entre mille et dix mille employés. En phase ascendante, ils sont capables d'un développement international, mais se replient en cas d'échec sur leur pays ou leur continent d'origine.

Le marché des opérateurs flexibles. Avec un effectif inférieur à mille personnes, ils peuvent aussi bien prospérer dans les nombreuses niches que recèle le complexe tissu du transport international, que se vendre si l'opportunité se présente.

Le premier problème des opérateurs est donc de prendre conscience de la catégorie dans laquelle ils se trouvent, et bien des échecs sont imputables à une mauvaise présomption. Ce problème peut se résoudre au niveau de l'ouverture plus ou moins large de l'offre de services ou de l'aire géographique desservie. La définition de l'ouverture de l'offre de transport est la plus déterminante. Le transport est multimodal, maritime, aérien ou terrestre, et touche à tous les secteurs de l'activité.

Certaines entreprises ont donc choisi une offre multiproduits, express, messagerie, charges complètes, logistique, expositions, projets industriels, afin d'être capables de répondre à toutes les demandes de la clientèle. C'est ainsi que l'on a vu, au cours des années 1970, des compagnies maritimes se découvrir une vocation de transporteurs terrestres. La mode de la logistique à partir des années 1990 a suscité la construction d'étendues considérables d'entrepôts et la naissance d'une foule de gestionnaires de stocks qui se font maintenant une concurrence très intense. On a vu également l'intérêt soudain porté par les Postes à la messagerie à partir de 1995.

D'autres au contraire, ont choisi la voie de la spécialisation ou la concentration de leur offre sur le service qui leur semblait le plus prometteur. On a vu ainsi des entreprises, après des tentatives dans plusieurs directions, se replier sur l'ambition d'être parmi les premiers européens sur le transport sous température dirigée, la logistique du textile ou de l'automobile, les transports volumineux. C'est le traditionnel problème du choix entre la concentration sur son cœur de métier ou la diversification.

La définition de l'étendue géographique des prestations est aussi importante. On a pu voir pendant les trente glorieuses des transporteurs avec un seul camion et une carte rouge de zone longue peindre sur leur camion « toute la France au départ de... ». C'était exact administrativement et techniquement, mais une telle offre ne pouvait satisfaire qu'une clientèle limitée par l'importance des commandes et leur caractère urgent.

La tentation est la même actuellement d'ajouter « world wide » derrière sa raison sociale et autant que possible « logistics ». Si le qualificatif « logistics » n'engage pas à grand chose, une desserte mondiale ne s'improvise pas, comme en témoignent les difficultés logistiques rencontrées par les entreprises de l'Internet. En effet, pour la première fois clients et vendeurs ont pu se confronter directement à l'échelle du globe, alors que jusqu'à présent les transporteurs internationaux travaillaient plutôt pour des clients aux objectifs commerciaux limités à un nombre restreint de pays.

C'est ainsi qu'un grand nombre de transporteurs internationaux ont pu se spécialiser sur quelques lignes déterminées pour lesquelles ils assuraient un excellent service à la satisfaction de leurs clients, tandis que d'autres se disaient présents dans un certain nombre de pays d'Europe, d'Amérique ou du monde. La notion de présence n'est pas précisée, car elle peut être aussi bien matérialisée par une agence structurée avec des moyens importants que par une simple représentation commerciale chez un correspondant local. L'essentiel étant que la structure permette l'acheminement de la marchandise.

Nous avons vu, précédemment, l'importance des moyens à mettre en place pour la couverture d'une zone étendue, et la nécessité du recours à la sous-traitance qui en résulte. Le choix stratégique de

l'opérateur se trouve donc entre une desserte de spécialiste et une desserte élargie. Un transporteur frontalier ou prestataire de PME sera naturellement orienté vers la première direction tandis qu'un groupe à la recherche de gros contrats sera amené en raison de sa taille et du caractère mondial de sa clientèle à proposer une offre universelle.

3.3 *L'intégration, la sous-traitance et les accords*

Le choix entre le recours à la sous-traitance et les moyens propres semble relever du domaine de la tactique, mais il prend un aspect stratégique pour un grand nombre d'entreprises.

Outre les problèmes simples de confier les opérations de camionnage à des louageurs et les opérations de traction à des artisans routiers ou des compagnies (maritimes, aériennes, ou ferroviaires), le véritable choix est de conclure des accords avec des entreprises étrangères ou de créer une représentation commerciale et technique plus ou moins lourde dans un pays étranger.

L'observation des stratégies des principaux groupes d'opérateurs internationaux montre l'importance de ces choix et leurs conséquences, étant entendu que la tentation de remplacement de l'accord de correspondance par un moyen propre existe dès que le trafic devient important et fortement rémunérateur. Par contre, le remplacement d'un correspondant par une implantation en propre peut devenir une erreur parfois fatale.

3.4 *La croissance interne ou externe*

Dans le transport routier, les possibilités de reprises d'entreprises en difficulté sont assez nombreuses. En caricaturant l'opportunité de croissance externe sur la base du rachat de ces entreprises, on pourrait l'illustrer par la formule lapidaire de Claude Faure, président de Faure et Machet, qui a augmenté son chiffre d'affaires par croissance essentiellement interne : « *il n'y a aucun intérêt à racheter un tas de ferraille ou des clients qui ont fait mourir leur transporteur* ». Si depuis, la location financière a permis de diminuer la part des véhicules anciens, en revanche l'effondrement des marges commerciales et l'abus du factoring demeurent des critères de décisions importants pour la stratégie de croissance externe dans le transport. Par ailleurs, s'ajoutent à ces difficultés les problèmes plus généraux du coût social de la réorganisation et du choc des cultures en cas d'acquisition.

Le choix entre l'ouverture d'agences et le rachat d'entreprises existantes en bonne ou mauvaise santé apparente n'a donc rien de systématique. Lorsqu'il s'agit d'un produit nouveau, comme l'a été l'express aérien, l'ouverture d'agences et la création de hubs aux endroits stratégiques a été la règle. Par contre, lorsque les Postes ont voulu s'attaquer au domaine de la messagerie et de l'express international, l'achat de réseaux clés en main a semblé la voie la plus rapide. En dehors de ces cas extrêmes, c'est surtout l'opportunité au cas par cas qui a été l'élément de décision, entre le rachat du correspondant en place ou le développement à partir d'une microstructure de test dans la métropole économique du pays concerné.

3.5 *Le rythme du développement*

« *L'un des obstacles au développement des entreprises de transport est le goulet d'étranglement financier constitué par la faiblesse des capitaux propres* »¹. Le rythme du développement durable est conditionné par une croissance du chiffre d'affaires compatible avec celle des capitaux propres, et donc du maintien d'une rentabilité susceptible d'accroître ces derniers. La condition de capacité financière de cinq mille euros par véhicule moteur imposée aux transporteurs routiers européens est une application de ce principe.

¹ Pierre Jannin, 1986 « les trente ratios du transporteur », CELSE.

En pratique, on s'aperçoit que pour les groupes puissants, le rythme du développement est essentiellement fonction de la capacité expansionniste de l'entreprise et de son ancienneté internationale. Danzas avec une expérience internationale séculaire, avait largement eu le temps de se constituer un réseau, mais la crise des années 1990 et la suppression des douanes européennes avaient compromis sa rentabilité et ses possibilités d'adaptation aux nouvelles exigences de la logistique mondiale. La Deutsche Post, au contraire, avait exercé son activité dans le cadre d'un monopole national et international qui en faisait un novice en matière de transport international mais lui laissait des possibilités de financement considérables. Le rachat de l'un par l'autre a permis la constitution d'un ensemble redoutable en peu de temps.

La tentative de développer en quelques années un réseau européen a été fatale à un certain nombre d'entreprises qui, pourtant, étaient prospères au début des années 1990. D'autres se sont donné une quinzaine d'années pour le même objectif, et sont en train de le réaliser.

L'influence des cycles économiques est considérable sur ce rythme de développement. Les périodes de crise produisent un ralentissement des échanges internationaux qui se traduit par un gel des tendances expansionnistes et parfois même des replis. Par contre, elles mettent sur le marché des entreprises en difficulté, dont les moyens de production et la clientèle peuvent être repris à bas prix par des prédateurs qui ont les moyens d'attendre la reprise des activités.

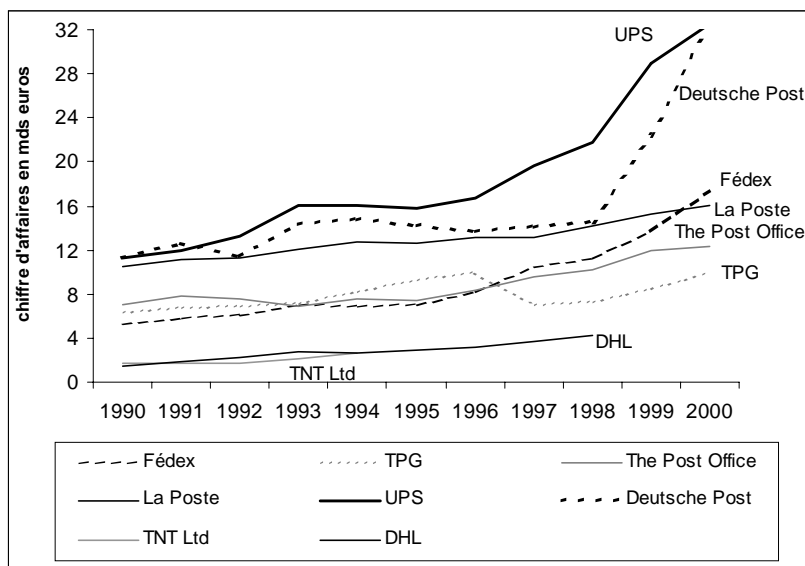
Par contre, les périodes de cycle ascendant connaissent une course à l'achat d'entreprises en bonne santé. Celles-ci sont parfois négociées avec des écarts d'acquisition dont la justification comptable pourra ultérieurement poser des problèmes délicats.

Pour les entreprises de moindre importance dont le marché est à dominante nationale, le niveau de rentabilité dégagé dans l'opération internationale et son poids relatif dans la marge totale dégagée est fondamental dans la détermination du rythme de croissance.

3.6 Le marché des postes et des express internationaux (intégrateurs)

C'est le marché du transport routier le plus médiatisé du fait de l'importance des opérations et des transactions, où tentent de coexister deux cultures opposées du transport. Une culture du transport aérien qui a su concilier l'audace du raid, le goût du risque et les longues distances. Les coûts d'exploitation sont très élevés, mais supportés grâce aux marges acceptées par le client exigeant sur les questions de rapidité et de sécurité. L'autre culture du transport est celle des Postes, experte dans les servitudes de la multiplication des dessertes au moindre coût. Il n'est donc pas surprenant que sur ce marché, dominant deux géants dont le chiffre d'affaires est le double de celui de leurs rivaux et qui ont pu acquérir l'expérience de cette double culture.

Figure 1 Le marché des postes et des express internationaux (*)



Sources : Transport magazine, Transports actualités, l'Officiel des transporteurs

(*) : Les chiffres pour La Poste et Deutsche Post comprennent l'activité de courrier et de services financiers, soit pour La Poste respectivement 9,9 et 3,7 mds d'euros en 2000, et pour Deutsche Post respectivement, 11,7 et 8 mds d'euros en 2000.

• UPS

UPS dispose de deux qualités rarement réunies, la puissance et la rentabilité. La puissance conférée par un chiffre d'affaires de plus de trente milliards d'euros, obtenue par une croissance régulière, et la rentabilité à un niveau de 4 à 5 % après impôt chaque année.

En près de cent ans, UPS a pu prendre aux États Unis une position terrestre dominante complétée depuis 1982 par une compétence aérienne redoutable et depuis 1993 par un projet logistique. Avec un résultat net annuel comparable au chiffre d'affaires de Géodis, UPS peut prendre chaque année, sans risque, le contrôle de n'importe quelle entreprise de cinq mille salariés pour compléter son réseau et ses activités. Il peut aussi maintenir l'exception française : UPS France qui, depuis le rachat de Prost, perd aux environs de quinze millions d'euros par an. Avec sa commande de soixante Airbus A 300 – 600 cargo, l'achat de Fritz Companies en 2001 ainsi que sept autres commissionnaires de transport, une implantation solide dans la plupart des pays européens, une filiale logistique titulaire de gros contrats avec les principaux vendeurs de matériel informatique américain, UPS confirme sa position de premier transporteur américain et mondial.

• Deutsche Post

Jusqu'en 1998, Deutsche Post, transformée en 1995 en société de droit privé, avait suivi un parcours comparable à celui de son homologue, La Poste française, avec un écart de 3 % de chiffre d'affaires en 1998 pour un écart de 7 % en 1990 et des rentabilités comparables par leur faiblesse et leur précarité. C'est alors que la Deutsche Post se lance dans une politique de croissance externe explosive dont l'objectif est de jouer en trois ans un rôle majeur en intervenant dans quatre directions différentes :

- dans le transport express international par une prise de contrôle progressive de DHL ;
- dans la messagerie rapide et l'express européen par achat ou prise de contrôle d'opérateurs spécifiques dans les principaux pays européens, Ducros, Sernadis et

- Arcatime en France, Trans O Flex en Allemagne, Omega Securicor en Grande Bretagne, MIT et SAV en Italie, Guipyzcoana dans la péninsule ibérique ;
- dans le transport européen et la logistique par achat de Danzas, d'ASG en Suède, d'ETD au Benelux, d'Unitrans et ITT en Allemagne ;
- et dans la commission de transport international en achetant AEI aux États-Unis afin de prendre une position solide sur le marché américain et de compléter le réseau overseas de Danzas.

En deux ans, le chiffre d'affaires double et rejoint celui d'UPS. Alors que l'exercice 1999 supporte le coût des acquisitions par un résultat nul, la rentabilité de l'exercice 2000 rejoint celle d'UPS, et 2001 la porte au niveau de 7,7 % du chiffre d'affaires après impôt. La rentabilité complète la puissance dans la mesure où l'avenir permettra de consolider les résultats de ces deux brillants exercices. La stratégie est, toutes proportions gardées, comparable à celle menée en France par Norbert Dentressangle en 1988 : acquérir la taille critique sur un marché par absorption d'entreprises importantes et atteindre la rentabilité par effets de synergie, d'échelle, d'organisation et de contrôle de gestion. Mais, Deutsche Post a la particularité au cours de ces années d'intervenir dans tous les marchés, de l'express à la logistique.

- *Federal Express*

Fedex affiche également un chiffre d'affaires important et une rentabilité satisfaisante, avec une progression régulière de son chiffre d'affaires qui triple entre 1990 et 2000 et avec depuis 1995 une rentabilité nette dépassant 3 %.

Fedex a vite compris, en 1992, que son avenir n'était pas dans l'exploitation intégrée de la messagerie européenne et a préféré concentrer sa stratégie dans quatre directions :

- le développement du fret aérien intercontinental où il est maintenant le premier opérateur mondial,
- le renforcement de sa base américaine par prise de contrôle de deux transporteurs importants permettant de couvrir l'ensemble du territoire, Caliber et American Freightways,
- la signature d'accord de partenariat avec des messagers ou des postes nationales pour la desserte européenne ou asiatique,
- et l'apport complémentaire d'une activité logistique (un accord récent avec la Poste française repose sur la complémentarité des points forts des deux partenaires).

- *TPG*

Entre 1990 et 1996, Royal PTT Nederland, cotée en Bourse depuis 1989 a eu une rentabilité dépassant 10 % grâce aux activités de télécommunications et un niveau de capitaux propres proche du chiffre d'affaires. La séparation de ses activités en 1997 conjuguée avec la reprise de l'expressiste TNT Ltd en 1996, a ramené la rentabilité nette de la division courrier express, logistique TNT Post Group ou TPG, aux environs de 5 %. TPG est à cette époque la plus riche et la plus rentable des postes européennes bien que n'étant qu'en quatrième position pour le chiffre d'affaires. Sa stratégie est orientée par la primauté donnée à la rentabilité sur le volume. Après avoir fait l'expérience de la messagerie en reprenant plusieurs entreprises en Europe et en France, TPG constate comme Fedex la faiblesse du retour sur investissement et revend ses filiales françaises regroupées dans XP France au groupe Caravelle, et concentre ses investissements sur l'express et la logistique plus prometteurs.

- *La Poste française*

Sur le plan de la puissance, La Poste occupe une position fort honorable, avec une croissance régulière correspondant à une progression de 50 % en dix ans et une quatrième position sur ce marché en chiffre d'affaires. Par contre, avec une marge moyenne quasiment nulle sur la même période, la situation sur le plan de la rentabilité est insuffisante. Par ailleurs, son statut d'entreprise publique avec un certain niveau de conflictualité peut détonner au plan international, même si la qualité du service national en terme de tarif et de rapidité d'acheminement demeure satisfaisante au regard des prestations des autres Postes nationales.

La remise en cause européenne des monopoles postaux a stimulé la Poste qui, à partir de 1998, s'est appuyée sur les succès de Chronopost pour lancer une offensive sur les principaux marchés européens de proximité, et en particulier l'Allemagne avec la prise de contrôle de DPD. Sur le plan mondial elle a signé un accord de complémentarité avec Fedex. La stratégie est de limiter les ambitions aux possibilités financières avec une croissance externe en direction de l'Europe, et plutôt des accords pour les prestations de type « world wide » et les autres parties de l'Europe plus difficilement accessibles.

- *The Post Office – Consignia*

Avec un chiffre d'affaires inférieur d'un tiers à celui de ses consœurs allemande et française mais une rentabilité de 1 à 3 % aux débuts des années 1990 et dépassant 4 % en 1997 et 1998, The Post Office n'a pas fait partie du groupe des cinq Postes qui ont créé avec TNT, GDEW en 1992. Elle a été la dernière des postes européennes à prendre part au vaste mouvement de restructuration initié par Deutsche Post et KPG.

Ce n'est qu'en janvier 1999 que The Post Office reprend German Parcel puis en 2000 Crie et Extand en France. Malheureusement ses résultats se dégradent à partir de 1999 avec des pertes significatives et une situation catastrophique dans le domaine du colis qui compromettent le développement d'une stratégie offensive.

- *L'avenir du marché des postes et des express internationaux*

Le transport express international est avec les transports de marchandises dangereuses ou sous température dirigée l'un des métiers les plus pointus du transport et de la logistique. Il combine les techniques coûteuses de l'aviation pour les tractions, de la messagerie pour le tri, la distribution et le suivi, avec les servitudes du traitement international. Il n'est donc pas surprenant qu'un nombre limité d'opérateurs puissent réunir les moyens financiers et humains pour commercialiser dans la durée un tel service et maintenir sa qualité. La taille critique est très élevée avec des chiffres d'affaires dépassant largement huit milliards d'euros, et des effectifs de cent mille personnes. Il faut remarquer que, pour tous ces opérateurs, la partie noble et délicate que représente l'express international dépasse rarement 25 % d'un ensemble de prestations plus traditionnelles comme le courrier, l'express national ou la logistique moins innovants.

Il est tentant de dire que les jeux sont maintenant faits, que les premières places à l'échelle mondiale sont maintenant attribuées à UPS, Deutsche Post et Fedex, les autres devant se limiter au marché européen. Cela serait sans doute sous-estimer les possibilités de stratégies moins spectaculaires mais visant des conquêtes progressives de parts de marché significatives. Dans le domaine du transfert modal par exemple, la domination actuelle du mode routier sur le ferroviaire en matière de fret s'est imposée progressivement depuis les années 1950, à la fois sous l'effet de changements technologiques, de structure économique et d'infrastructure. Les autres participants du marché de

l'express international peuvent espérer modifier cette hiérarchie dans la mesure où ils conservent une rentabilité suffisante, et procèdent par accord lorsqu'ils ne peuvent assumer les charges d'une croissance externe importante.

3.7 *Le marché des grands opérateurs internationaux*

Les principaux groupes établis et reconnus sont au nombre d'une vingtaine au total, où le chiffre d'affaires s'élève à 1,5 milliard d'euros et les effectifs à 10 000 personnes. On peut distinguer parmi eux quatre catégories, les groupes de transport « voisins », les groupes traditionnels, les groupes offensifs et les logisticiens britanniques.

- ***Les « voisins »***

L'activité principale de ces groupes n'était pas le transport routier européen, mais ils s'y sont investis, avec plus ou moins de succès. À côté de Mayne Nickless, que l'éloignement de l'Australie a vite découragé, et du sidérurgiste Thyssen Haniel, qui a décidé de se recentrer sur son cœur de métier, ce sont essentiellement des compagnies maritimes qui ont développé une stratégie routière continentale à partir des années 1970 ou 1980.

La conteneurisation a mis fin à la rupture des genres que connaissait l'ancien transport maritime de marchandises avec la pénible manutention par les dockers et le chargement dans des wagons de compagnies ferroviaires plus puissantes que les compagnies maritimes. La facilité de transbordement des conteneurs sur des squelettes routiers a rapidement donné aux compagnies maritimes la tentation de maîtriser la totalité de la chaîne logistique par la conquête d'entreprises routières et la construction d'entrepôts et de plates-formes multimodales.

On y a ainsi vu les Britanniques P & O, Ocean, le Néerlandais Nedlloyd, les Danois DFDS et Maersk Lines, le Suédois Walleniu, le Français Bolloré, l'Allemand Hapag Lloyd. Tous ont plus ou moins rapidement constaté la difficulté de rentabiliser l'exploitation directe d'une flotte de véhicules routiers pour un groupe de transport non routier, et se sont retirés ou se sont limités à la commission de transport et/ou de logistique. Il n'en est pas moins vrai que leurs propres moyens financiers leur permettent de retenir l'expérience pour peu qu'évolue la conjoncture maritime.

- ***Les groupes traditionnels du transport***

Ils ont acquis au fil du temps de puissants moyens financiers et humains, avec parfois des pesanteurs. On y trouve l'Allemand Schenker, les Suisses Danzas, Kuehne et Nagel, Panalpina, les Français Sceta-Géodis et Gefco, le Britannique NFC Exel, le Suédois BTL. Certains comme Danzas ou BTL ont mal vécu la suppression des barrières douanières en 1993 et ont été par la suite absorbés. Certains comme Sceta Géodis et NFC Exel ont payé le prix de coûteuses acquisitions européennes. Les autres ont mené une stratégie de progression prudente et raisonnée à la mesure de leurs moyens.

- ***Les groupes offensifs***

Le Belge ABX et le Danois DSV, qui jusqu'en 1998 n'appartenaient pas au marché à dominante internationale, investissent brutalement ce marché en 2000 grâce à l'absorption de groupes plus importants qu'eux. Il est encore tôt pour dresser le bilan de ces opérations ambitieuses.

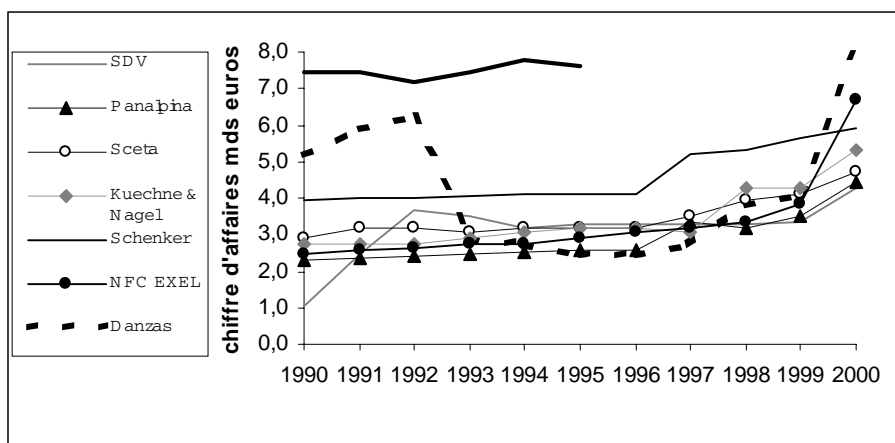
- *Les logisticiens britanniques*

Hays et Tibbet & Britten ont comme Faure et Machet suivi ou précédé leurs clients britanniques en leur proposant une offre logistique européenne au fur et à mesure de leurs besoins et en se réorientant vers les activités les plus rentables. Cette stratégie a permis une envolée de leur chiffre d'affaires qui a triplé entre 1995 et 2000.

3.8 L'avenir du marché des grands opérateurs internationaux

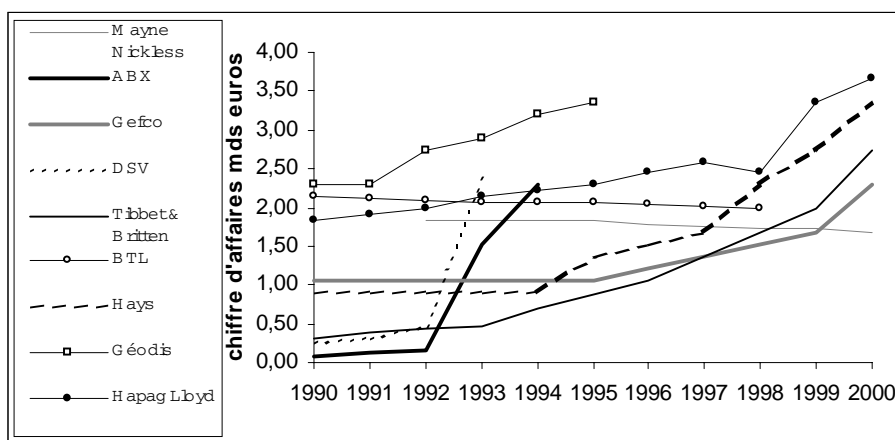
En dehors de l'incertitude pesant sur le futur des deux groupes offensifs, ABX et DSL, de l'intérêt éventuel porté au transport terrestre par les compagnies maritimes, les autres champions ont leur terrain concurrencé et devront se livrer à des conquêtes de parts de marché en Europe, ce qui n'exclut pas la prise de contrôle d'un autre opérateur défaillant.

Figure 3 Le marché des 7 premiers opérateurs internationaux



Sources : Transport magazine, Transport Actualités, l'Officiel des transporteurs.

Figure 4 Le marché des autres grands opérateurs internationaux



Sources : Transport magazine, Transport Actualités, l'Officiel des transporteurs.

3.9 *Le marché des opérateurs établis*

Sur ce marché près d'une quarantaine de groupes se concurrencent, ils ont une activité à l'étranger et dépassent les seuils de mille salariés. On ne dispose parfois que d'informations fragmentaires sur les groupes étrangers, ce qui rend leur classement difficile. D'autres groupes comme Charles André et Ziegler ont le culte de la discrétion ou, comme Thiel Logistik, sont d'arrivée trop récente pour permettre un jugement. Ils peuvent néanmoins être réunis sous cinq appellations caractéristiques de leurs stratégies, les entrepreneurs, les prudents, les géniaux, les audacieux et les infructueux.

- *Les entrepreneurs*

Ils ont en commun un solide projet d'entreprise et suivent un parcours équilibré entre croissance, rentabilité et capacité financière. C'est la recherche d'un compromis entre valeurs de croissance et placements de « père de famille ». On y trouve : l'Allemand Dachser qui a triplé en dix ans son chiffre d'affaires sur une stratégie de messagerie et de distribution frigorifique d'abord allemande puis européenne, le britannique Christian Salvesen qui a doublé son chiffre d'affaires dans la logistique du froid, le Néerlandais Frans Maas qui a également doublé son chiffre d'affaires dans la commission de transport européenne, le français Giraud qui a quadruplé son chiffre d'affaires dans le transport de marchandises européen avant de se réorienter vers la logistique et le transport routier international, le Néerlandais Vos Logistiks qui a triplé son chiffre d'affaires dans la logistique européenne des pulvérulents, enfin la CAT qui a doublé son chiffre d'affaires en apportant à Renault le support logistique mondial qui lui était indispensable.

- *Les prudents*

Ils ont adopté un profil de croissance modérée en privilégiant les accords internationaux dans la messagerie comme Heppner, les niches de produits à haute valeur ajoutée comme Daher, la spécialisation sur les citernes liquides chimiques comme Samat. Ce sont des affaires de famille, qui ne veulent pas risquer la remise en cause de leur indépendance.

- *Les géniaux*

Ils ont eu une idée originale qui a été la base d'un projet qu'ils ont lancé et qu'ils ont su développer et mener à terme. Les fondateurs de DHL et de Federal Express sont les plus célèbres mais ils ne sauraient éclipser les mérites de Norbert Dentressangle, Claude Faure, Joël Graveleau, Roger Caille et Willi Betz. Norbert Dentressangle est devenu l'un des premiers transporteurs européens grâce à une suite d'anticipations inspirées, comme les perspectives du trans-Manche, la valorisation en Bourse, la pérennité du développement par la formation interne des cadres et du personnel. Claude Faure a su passer de la notion banale de transport et d'entrepôt vers une prestation logistique à haute valeur ajoutée grâce à la qualité des bâtiments et des logiciels de traitement. Joël Graveleau a su maintenir en messagerie des marges élevées en privilégiant les relations à longue distance et en accompagnant ses clients dans leurs délocalisations. Roger Caille a pressenti le besoin pour certains d'un acheminement de documents et de colis aussi rapide mais moins cher que l'express. Pour cela, il a su mettre en place le réseau adéquat et le vendre au meilleur moment au meilleur prix. Même si certaines de ses méthodes sont parfois contestées, il faut citer l'originalité de conception des stratégies de délocalisation de main-d'œuvre conduite par Willi Betz, voire pour certains l'exploitation d'insuffisances de la réglementation européenne.

- ***Les audacieux***

Ces professionnels du transport ont profité des crises des années 1990 et de la dérégulation du transport pour prendre le contrôle de leurs entreprises. C'est ainsi que STEF-TFE, Mory, Transalliance, Autologic ont changé de mains pour devenir, en majorité ou en partie, propriété de leurs anciens cadres dirigeants.

Tous ont en commun un objectif de résultat pour faire face au remboursement des dettes qui leur ont permis de prendre le contrôle de l'entreprise généralement dans le cadre d'un rachat d'entreprise par les salariés (RES). Outre ce dispositif, ils bénéficient d'une équipe de cadres qui leur est associée, d'un esprit de défi à relever et d'une image rénovée. Ils sont la plupart du temps en cohérence avec leurs « business plans ». C'est ainsi que STEF-TFE a confirmé en dix ans une position de leader dans le transport frigorifique français et espagnol, et est devenu le plus important transporteur frigorifique européen. Les comptes de Mory ont été rapidement redressés dans le difficile secteur de la messagerie. Transalliance peut, aujourd'hui, espérer jouer un rôle de grand opérateur de l'Est français. Autologic reprend le rôle de premier logisticien automobile européen que détenait Walon.

- ***Les infructueux***

De bonnes idées et une réussite dans leur domaine leur avaient donné les moyens financiers et l'ambition de nourrir de grands projets d'expansion. Ils ont parfois connu des premiers succès relatés par les journaux professionnels, puis des difficultés majeures se sont fait jour.

Le britannique TDG, qui a été en 1974 un des premiers à lancer une grande politique d'investissement en Europe, en Amérique et en Australie, s'est trouvé en 1990 à la tête de cent cinquante entreprises dans le monde avec près d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires, et a été contraint de recentrer ses activités, de céder des entreprises pour se retrouver en 2000 à 720 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Son compatriote United Transport International a repris la Savam en 1988 mais, face aux difficultés, doit la céder progressivement entre 1993 et 2000.

L'italien Tripcovitch a lancé de Trieste et à partir de 1987 une vaste offensive de contrôle de Gottardo Ruffoni, Bertola, Samara, Transcap logistique, avant d'abandonner cette stratégie en 1994.

Le français Ducros après avoir été un fleuron de la messagerie rapide française et du second marché de la Bourse, s'est épuisé à la conquête des marchés de l'express européen avant d'être repris par la Deutsche Post en 1998 après la tentative de sauvetage menée fin 1995 par Gérard Leridon.

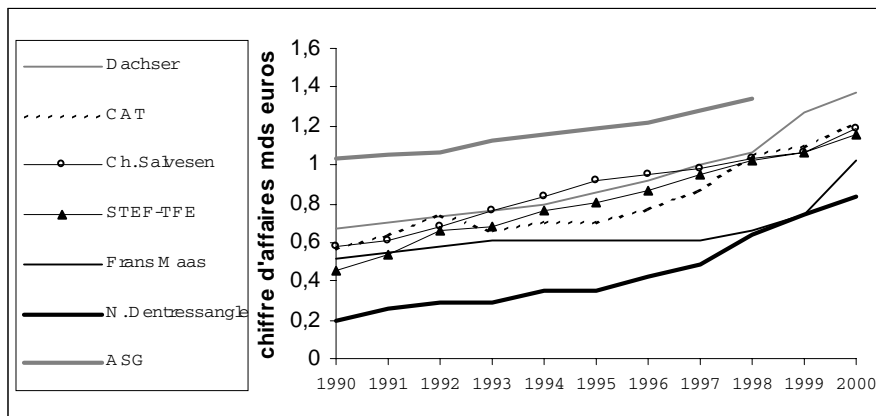
Le français Walon a réussi à développer une première place européenne dans le transport de voitures avant d'être déstabilisé par la chute des immatriculations de 1993, puis par la rigueur tarifaire imposée par les constructeurs automobiles. L'entreprise sera finalement éclatée entre plusieurs repreneurs.

Le projet ambitieux de restructuration du transport imaginé par Alain Mallart pour son groupe Novalliance a buté à partir de 1992 sur l'impossibilité de redresser Mory et les difficultés de la crise de 1993.

- ***L'avenir du marché des opérateurs établis***

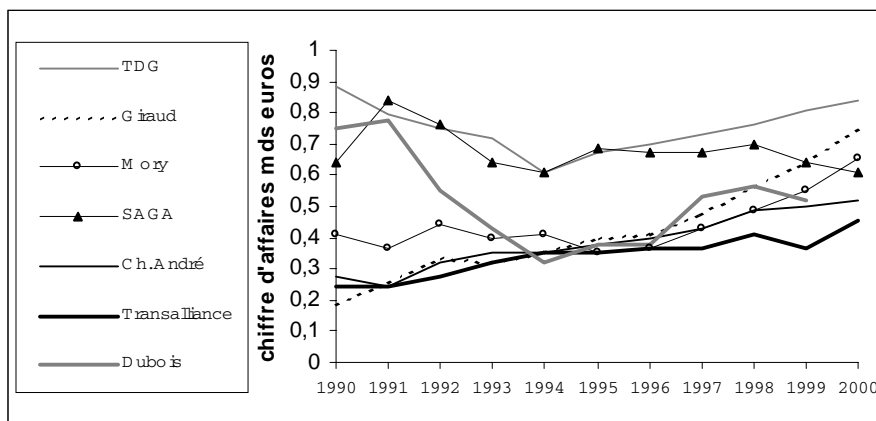
Parmi l'ensemble des compétiteurs de ce marché, seule une petite dizaine peut espérer accéder au marché des grands opérateurs internationaux.

Figure 5 Le marché des opérateurs établis (de 0,9 à 1,3 Mds euros de CA)



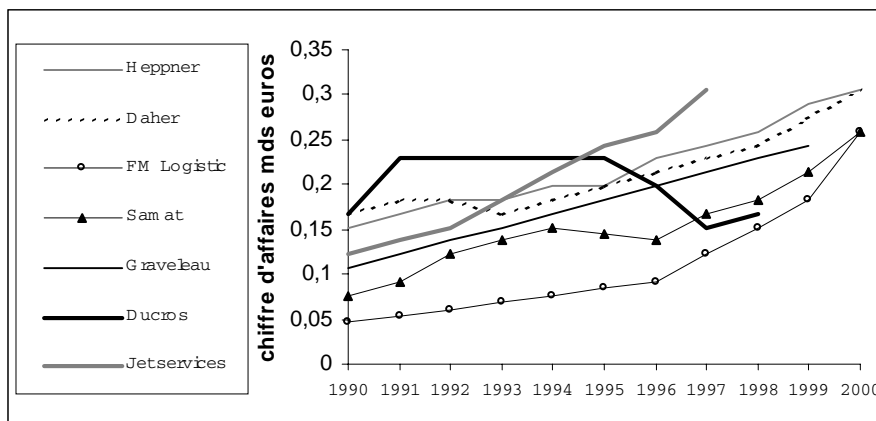
Sources : Transport magazine, Transport Actualités, l'Officiel des transporteurs.

Figure 6 Le marché des opérateurs établis (de 0,4 à 0,9 Mds euros de CA)



Sources : Transport magazine, Transport Actualités, l'Officiel des transporteurs.

Figure 7 Le marché des opérateurs établis (de 0,2 à 0,4 Mds euros de CA)



Sources : Transport magazine, Transport Actualités, l'Officiel des transporteurs.

3.10 Le marché des opérateurs flexibles

Les opérateurs sur ce marché sont en général plus discrets sur leur communication. C'est donc souvent par hasard que l'on apprend que Groupeco ouvre ou ferme ses agences en Russie, que JF Hillebrand est devenu le spécialiste des transports de vins dans une vingtaine de pays, que Colomb Muret est, grâce au trafic de Renault, le premier transporteur français en Turquie, que Vialle a des filiales en Pologne, en Belgique, en Espagne et au Maroc.

Ils sont ainsi plusieurs centaines à gérer le quotidien du transport routier international en ouvrant des filiales à l'étranger au gré des marchés, des réglementations administratives ou des temps de conduite. Dans ce milieu très vivant, ils se développent ou dépérissent, ils concluent des accords, achètent ou se font racheter. Certains se confortent dans leurs niches, d'autres se contentent du rôle de sous-traitants, d'autres se battent pour monter dans la catégorie des opérateurs établis.

3.11 Conclusion

Le fait que 40 % des opérateurs jouant en 1990 un rôle de premier plan sur la scène internationale du transport aient disparu en 2000 est le résultat d'un écrémage et d'une concentration qui sont les conséquences des stratégies mises en œuvre.

L'étude des différentes stratégies menées révèle un certain nombre de points à respecter qui permettent aux opérateurs de résister durablement :

- savoir limiter son ambition à la taille du marché adéquat ;
- être cohérent dans sa stratégie de développement tout en sachant l'adapter aux circonstances ;
- être capable de supporter non seulement les coûts d'acquisition mais aussi ceux de redressement et d'intégration ;
- adapter son rythme de développement à ses capacités de financement et d'intégration ;
- être porteur d'un projet ou d'une image de marque capable de fédérer et de motiver des entreprises de cultures initiales différentes ;
- ne pas privilégier le volume à n'importe quel prix, notamment au détriment de la rentabilité.

CHAPITRE 4 Les motivations des entrepreneurs français

L'importance du nombre d'entreprises françaises de transport passant sous contrôle étranger suscite naturellement des interrogations sur les raisons de ces cessions. Des entrepreneurs français ont bien voulu s'exprimer sur ce sujet, ce qui permet de mieux comprendre leurs motivations.

4.1 *Les motivations de cession des entrepreneurs français*

Ont été observés les cas de cession de Prost en 1991, TLO en 1994, la double cession par Gérard Léridon de Leridon SA en 1994 et de Ducros en 1998, Walon en 1996, Jet Services en 1998, Graveleau en 1999, Dubois en 1999, Arcatime en 1999, Grimaud en 2001, et les Routiers Français en 2001.

Dans la synthèse de ces divers cas il faut faire la distinction entre les entreprises en bonne santé et les entreprises en difficulté.

• **Les entreprises en bonne santé**

Dans ce cas, l'entrepreneur dispose du temps nécessaire pour évaluer ses choix. Malgré l'attachement viscéral qu'il porte à son entreprise, il décide de la céder pour les deux raisons principales suivantes :

- il estime qu'il ne peut assurer seul le développement qui garantira l'avenir de son entreprise dans son marché. Il doit donc s'allier à un groupe puissant. C'est le raisonnement des frères Prost, de TLO, de JJ Le Calvez, de Léridon dans sa première cession ;
- il arrive à l'âge de la retraite et n'a pas de solution familiale pour assurer l'avenir de son entreprise comme Jet Services ou Joël Graveleau, ou pour des raisons fiscales n'a pas la possibilité d'assurer une transmission familiale comme Patrick Dubois ;
- à ces raisons peut s'ajouter la tentation de réaliser le capital.

Cette décision étant prise, il faut trouver un partenaire. Si une certaine prévention existait il y a une vingtaine d'années à l'encontre des solutions étrangères, elle s'estompe au fur et à mesure que se développent l'europanisation puis la mondialisation de l'économie. Les solutions étrangères sont préférées pour deux raisons principales :

- **La globalisation de l'offre.** Dès que l'entreprise a pris une certaine importance, elle a plusieurs agences réparties sur le territoire et il est difficile au vendeur de trouver un acquéreur national pour lequel certaines agences ne feront pas double emploi. Cet acquéreur national potentiel possède déjà une structure organisée qui ne peut absorber en totalité la structure du vendeur, d'où des licenciements certains. En revanche, un étranger qui s'installe en France cherche une solution clé en main immédiatement et totalement opérationnelle. Il conservera l'ensemble du personnel et proposera généralement au dirigeant de rester en place le temps nécessaire à la transition. Ces arguments sont souvent déterminants pour l'entrepreneur qui souhaite non seulement la pérennité de son entreprise, mais également celle des emplois de son personnel.

- **Le niveau de l'offre.** La valeur d'une entreprise est calculée par des spécialistes missionnés par le vendeur et l'acheteur, puis s'oriente vers une valeur d'équilibre. S'il y a généralement convergence sur l'appréciation de la valeur patrimoniale, il y a souvent différences sur les niveaux des valeurs de rendement et du compromis acceptable. C'est ainsi qu'un vendeur, qui souhaite garder l'anonymat et qui a vendu récemment une importante affaire de transport, confiait qu'il avait donné la

préférence à un étranger qui lui avait fait une proposition qu'il jugeait plus intéressante que celle d'un acheteur national. S'installer à l'étranger en partant de rien est une opération longue, risquée et souvent plus coûteuse que l'achat d'une entreprise opérationnelle. En rachetant Jet Services à un prix que certains ont pu trouver élevé, TPG a pu immédiatement disposer d'un service express national qui lui permettait de compléter son offre internationale. Un étranger fera donc plus facilement une offre de caractère offensif à un niveau supérieur à celui d'une offre française qui aura elle un caractère défensif.

- **Les entreprises en difficulté**

Lorsque la situation financière est détériorée, l'entrepreneur doit trouver rapidement une solution, sinon l'entreprise est en redressement judiciaire et ce sont l'administrateur judiciaire et le tribunal de commerce qui prendront la décision. Il est rare que des entreprises étrangères s'intéressent à des entreprises en difficulté pour s'installer. Elles ne souhaitent pas ajouter aux risques de l'implantation étrangère celui du redressement de l'entreprise, à moins qu'il ne s'agisse d'une petite unité qu'elles connaissaient déjà parce qu'elle était leur correspondant. Par contre, si elles sont déjà installées et sont déjà familiarisées avec cette nouvelle culture, elles sont davantage capables de maîtriser cette voie de développement à moindre coût. C'est ainsi que Ziegler installé depuis longtemps en France a pris le risque de reprendre diverses entreprises en difficulté ou en redressement judiciaire.

4.2 Les motivations des exportateurs français

Ces motivations sont établies à partir de l'étude de huit exemples de transporteurs français implantés à l'étranger : Heppner en 1931, Norbert Dentressangle en 1978, Mendy en 1980, Graveleau en 1984, Gervex SGRO en 1990, Sceta International en 1993, Giraud en novembre 1995, La Poste-Geopost en 1998.

Le réflexe exportateur qui n'était pas aussi naturel chez le transporteur français que chez ses homologues du nord de l'Europe s'est développé malgré tout, pour différentes raisons dont :

- **La proximité des frontaliers.** C'est la plus ancienne des motivations. Les frontières administratives sont souvent artificielles et ne peuvent occulter le commerce transfrontalier, comme ceux de la Vallée du Rhin, de la Savoie, de la Catalogne et du Pays Basque, ou encore des Flandres. Il était tentant pour Heppner, Dubois, Sgro, Mendy d'ouvrir un comptoir de l'autre côté de la frontière comme l'avaient fait Danzas ou Mory au siècle précédent.

- **Les facilités administratives.** Au début des années 1970, alors qu'une carte rouge de grande distance autorisant le TRM de zone longue se négociait aux environs de trente mille euros, le prix d'un tracteur de l'époque, il était économiquement plus rentable de constituer un dossier gratuit d'autorisation bilatérale. Les simplifications des procédures des transporteurs internationaux routiers (TIR) et du dédouanement hors frontière ainsi que les encouragements à l'exportation ont été autant d'incitations à détourner des transporteurs de la zone longue vers l'international.

- **L'accompagnement des clients exportateurs.** Au fur et à mesure que les grands exportateurs français, Renault, Peugeot, Thomson, Carrefour ou L'Oréal, se développent à l'étranger, ou que les industriels du textile ou de l'électronique délocalisent leur production, des transporteurs français doivent les précéder ou les suivre en organisant les transferts de flux. C'est caractéristique chez Mendy, Gervex SGRO, Graveleau, Faure et Machet, mais c'est également valable chez les autres transporteurs.

- **La réflexion et l'étude du marché.** C'est le cas de Norbert Dentressangle qui exploite le plus rationnellement possible le potentiel de développement et de rentabilité de l'axe Grande Bretagne – Continent.

- **Les possibilités de développement.** Lorsque l'on s'est développé sur un plan national comme l'a fait Giraud, on arrive à un phénomène de saturation sur les marchés intérieurs rentables et l'international reste la seule voie capable de concilier rentabilité et développement.

- **La défense d'une position de leader national dans le cadre de la mondialisation des échanges.** L'eupéanisation puis la mondialisation des échanges obligent Sceta, premier transporteur français, à réorganiser son offre internationale diversifiée dans une structure cohérente d'europroduits et d'overseas, et La Poste, premier messenger français de courrier et monocolis, à internationaliser ses produits dans le cadre de GeoPost.

4.3 Dix cas de cessions d'entreprises françaises

Prost 1991

Prost est une entreprise française de messagerie qui par croissance interne a constitué un réseau national de deux mille employés et mille deux cents véhicules. Tout en demeurant un groupe familial, cette entreprise a pu investir 27 millions d'euros en deux ans. Forts de leur expérience dans la création d'un réseau national, les dirigeants de cette entreprise estiment qu'acquérir une dimension internationale, ou européenne, sera à la fois trop long et peut-être hors de portée en termes financiers par une stratégie de croissance interne. Après avoir visité une première fois avec leurs cadres dirigeants Fedex en 1988 à Memphis, ils sont séduits en 1991 par l'éthique et le style de management d'UPS avec lequel ils concluent un accord pour se développer plus rapidement à l'international.

TLO 1994

Pierre Bagory avec d'autres cadres reprend TLO à son fondateur dans le cadre d'un rachat d'entreprise par les salariés. Il prend conscience de la difficulté de réaliser un nombre suffisant d'implantations à l'étranger pour être performant sur le plan international. Il ne fait plus le poids face aux grands logisticiens. Il lui faut donc l'appui financier d'un grand groupe. Comme il a neuf agences, Vern-sur-Seiche, Lille, Cavaillon, Strasbourg, Lyon, Perpignan, Bordeaux, Saint Dié et Paris, il y aura forcément des doublons dans le cas d'une reprise par un groupe français et des menaces sur les emplois des salariés. La cession est réalisée avec le groupe anglais BOC qui cherche à s'implanter en France et reprend l'ensemble des agences.

Leridon 1994 - Ducros 1998

Gérard Léridon, après des fonctions de direction commerciale chez Grimaud et de direction générale chez TFE – Paris, crée en 1983 Léridon SA qu'il développe dans la distribution de produits sous température dirigée en région parisienne et expédition vers la province. Le chiffre d'affaires est de onze millions d'euros et l'effectif de cent quarante personnes. La prise de participation en 1993 de 34 % de TFE chez son concurrent UTF renforce le rôle dominant de TFE dans le transport frigorifique. Gérard Léridon estime que le risque de son entreprise devient trop important face à un leader qui contrôle 70 % du marché et décide de vendre en janvier 1994 au groupe Exel Logistics qui cherche à se développer en France et en Europe.

Fin 1995, G. Léridon réinvestit les capitaux dégagés par cette cession dans la prise de contrôle et la relance de Ducros Services Rapides qui connaît depuis deux ans des pertes importantes après avoir été une des entreprises françaises de premier plan dans le domaine de la messagerie rapide. En se concentrant sur la France et l'Espagne et en revendant les autres filiales étrangères, il réduit les pertes qui passent de moins vingt millions d'euros en 1995 à moins trois millions d'euros en 1996. Mais le déficit augmente en 1997, malgré la fin d'une course au volume et une sélection de la clientèle. Le manque de fonds propres et l'endettement contraignent G. Léridon, en mai 1998, à lancer une augmentation de capital et à trouver un nouveau partenaire majoritaire qui se présente en décembre 1998, la Deutsche Post.

Walon 1996

Premier transporteur européen de voitures et filiale profitable du groupe Chargeurs SA, Walon subit à partir de 1992 les difficultés du secteur automobile et connaît des pertes importantes. Le groupe Chargeurs se restructure en 1995 et décide en 1996 la vente de sa filiale Walon qui n'a pas trouvé sa place dans l'activité industrielle du groupe. L'opération s'étale sur deux ans entre la cession des filiales étrangères à des cadres ou à des concurrents et la reprise de Walon France par Axial, filiale logistique automobile du groupe britannique Tibbett & Britten en 1998.

Jet Services 1998

Après avoir réussi la transformation de la société de coursiers lyonnais fondée en 1973, Roger Caille a fait de Jet Services un service express de grande envergure, atteignant un chiffre d'affaires de près de trois cents millions d'euros et de quatre millions d'euros de résultat net grâce à un réseau domestique de quatre-vingt-quatorze dépôts ouverts jour et nuit, deux mille cinq cents salariés et un début d'implantation européenne. La taille de cette entreprise lui permet de concurrencer sur le marché national les grands intégrateurs anglo-saxons. Pour assurer la pérennité de son entreprise, Roger Caille trouve, en décembre 1998 chez le néerlandais TPG, un acquéreur de dimension suffisante, porteur des mêmes savoir-faire et ayant aussi une vocation européenne. Le prix de cession de trois cents millions d'euros avant garantie de passif, qui représente un an de chiffre d'affaires et quarante ans de bénéfice moyen, est un argument supplémentaire pour conforter la complémentarité des deux groupes.

Graveleau 1999

Créée en 1996 par Joël Graveleau et ses frères, l'entreprise Graveleau est devenue un groupe de messagerie employant deux mille quatre cents personnes pour un chiffre d'affaires de deux cent trente millions d'euros avec une rentabilité moyenne de 2 %. Graveleau est implanté en Belgique, en Allemagne, en Grande Bretagne et au Portugal et a des accords de correspondance sur les autres pays européens. Ses quinze millions d'euros de capacité d'investissements annuels ne permettent toutefois qu'un développement international limité surtout s'il faut intégrer des activités logistiques. Ces problèmes trouvent leur résolution grâce à la complémentarité avec l'Allemand Dachser. Celui-ci prendra 70 % du capital de Graveleau en mars 1999. De nombreux facteurs ont aidé au rapprochement : culture d'entreprises familiales, complémentarité des réseaux, savoir-faire techniques très voisins, qualités de service comparables, intégration rapide des systèmes d'échange d'informations et surtout une expérience réussie de collaboration menée depuis trois ans à titre de correspondants réciproques.

Dubois 1999

Dubois est présenté en 1996 par O. Gelinier dans son livre² « La réussite des entreprises familiales » parmi les quatre exemples choisis par lui de moyennes entreprises patrimoniales réactives et créatrices d'emplois dont la pérennité familiale est menacée, car elle ne peut assumer à terme les obligations fiscales en matière de droits de succession et d'impôt sur la fortune des minoritaires. En septembre 1999, après des déclarations de Patrick Dubois au magazine l'Expansion sur les problèmes de succession, des propositions de rachat lui viennent de l'étranger, avec ABX logistics qui présente les avantages de cultures ferroviaire et nordique communes avec celles de Dubois.

Arcatime 1999

Avec le redressement de Trusson dans le cadre d'Arcatime et la priorité donnée au renforcement des fonds propres, le groupe Le Calvez dispose en 1996 d'une position forte dans l'Ouest de la France, en messagerie, express, location et transport frigorifique, avec un chiffre d'affaires de soixante-treize millions d'euros et un effectif de mille deux cent soixante personnes. Après l'échec d'une tentative de création d'un réseau national avec Sernadis et quelques autres régionaux et l'arrivée en 1998 des Postes européennes dans la messagerie française déstabilisant les réseaux de correspondants d'Arcatime, Jean-Jacques le Calvez décide de se séparer de sa messagerie dont l'avenir est compromis par ces concentrations et par des modifications du climat social. Les messagers français assez importants pour reprendre Arcatime étant déjà installés dans l'Ouest ou liés par des accords, il faut chercher ailleurs. La reprise par la Deutsche Post de Danzas puis de Ducros et de Sernadis, tous trois clients importants d'Arcatime, facilite une cession partielle des actifs du groupe Le Calvez au groupe Deutsche Post, par une reprise d'Arcatime par Ducros et par une reprise des activités express et internationale de Le Calvez par Danzas. Ces opérations sont décidées en septembre 1999 et approuvées à l'unanimité par le comité central d'entreprise.

Grimaud 2001

En dépit de sa situation très favorable au début des années 1990 (douzième réseau français, chiffre d'affaires de près de 10 millions d'euros), l'entreprise est contrainte en janvier 2001 de déposer son bilan après avoir mal résisté aux crises de la messagerie. Le tribunal de commerce doit choisir entre deux offres de reprise principales, celle du Belge Ziegler qui propose de reprendre trente-quatre agences et mille cent neuf salariés pour 2,3 millions d'euros et du Vendéen Joyau qui offre 1,8 million d'euros pour conserver vingt-deux agences et neuf cent un salariés. Le tribunal de commerce choisit Ziegler dont l'implantation française plus réduite limite les fermetures d'agences et maintient le plus d'emplois.

Les Routiers Français 2001

En 2000, les Routiers Français sont des groupeurs messagers installés à Orly et à Reims avec un chiffre d'affaires de neuf millions d'euros pour un effectif de quatre-vingt-dix personnes. La perte du trafic de Ducros et leur fragilité de PME dans le traitement des dossiers des gros expéditeurs de champagne les fait réfléchir sur leur avenir et les oriente vers un adossement avec un groupe plus puissant. Ce qui les conduit à se rapprocher, en mars 2001, de l'Italien Advanced Logistics Services qui trouve en eux une complémentarité à ses propres besoins.

² Editions Maxima.

4.4 Huit exemples d'exportateurs français

Heppner

C'est au début des années 1930, que les frères Schmitt traversent le Rhin à partir de Strasbourg pour ouvrir une agence à Kehl. Après la rupture de la guerre, ils recommencent par le groupage national puis à partir de 1960 développent une activité de transport international avec l'Allemagne où ils ouvrent six agences et passent des accords sur les autres länder. L'Allemagne reste la relation privilégiée, mais l'activité internationale est étendue par accord au Benelux, à l'Autriche et à la Grande-Bretagne, puis à partir de 1990 à cent douze pays grâce à une adhésion au réseau mondial du commissionnaire allemand Hellmann Worldwide Logistics. Parallèlement une croissance externe permet de constituer entre 1980 et 1985 un réseau national de messagerie.

Norbert Dentressangle

En 1978, Norbert Dentressangle ouvre une agence en Angleterre pour faciliter le rechargement des camions qu'il y envoie depuis des années avec le projet de développer l'axe Vallée du Rhône–Grande Bretagne. Son succès fait de lui le leader européen du Transmanche. Un second projet de croissance externe, mené à partir de 1988, renforce sa position en France qu'il complète par la suite en reprenant d'autres entreprises britanniques avant de s'étendre progressivement en Espagne, Italie, Allemagne, Portugal, puis vers l'Est de l'Europe et de se positionner parmi les premiers transporteurs routiers européens.

Mendy

Au début des années 1980, Pierre Michel Mendy développe le juste-à-temps pour le compte de Renault entre le Portugal et la France grâce à des systèmes de relais favorisés par sa position landaise qui lui permettent de garantir une qualité de service hors de portée des transporteurs portugais. Les aides européennes accordées aux transporteurs portugais lors de l'entrée de leur pays en 1986 dans la CEE développent la concurrence et la chute des prix. Mendy reprend une entreprise portugaise pour bénéficier des conditions d'exploitation et entre dans le club des dix de Renault qui assurent le juste-à-temps entre les usines espagnoles et françaises. Ceci permet alors de réduire la part de trafic du Portugal au profit de l'Espagne. La reprise de Transunion dans le Nord en 1994 lui permet de desservir en complément la Belgique et la Slovénie. En 1999, le chiffre d'affaires de Mendy est de quarante trois millions d'euros.

Graveleau

Pour suivre la délocalisation de ses clients du textile et de la chaussure, Graveleau s'implante en 1984 au Maroc, puis en 1990 à HongKong, en Allemagne et au Portugal, en 1991 à Budapest et en 1992 en Pologne tout en développant une activité européenne concrétisée ultérieurement par une filiale anglaise et la reprise de Boulanger en Belgique. La participation de l'international à son chiffre d'affaires représente plus de 40 %.

Gervex – SGRO

L'entreprise spécialisée dans le transport routier des produits de décolletage de la vallée de l'Arve créée par HC Gervex est transformée par son gendre Carmelo Sgro en un réseau de groupage pour d'importants donneurs d'ordre du secteur automobile. Un investissement de plus de deux millions d'euros en 1990 dans une plate-forme située à un point névralgique entre Annecy, Genève et le tunnel du Mont-Blanc permet à l'entreprise de se positionner comme interlocuteur privilégié des exportateurs régionaux vers l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne, où l'entreprise crée une filiale à

Barcelone. En 1999, l'entreprise devenue GST Plate-forme européenne a un chiffre d'affaires de dix-sept millions d'euros.

Sceta International

En février 1993, Alain Bréau présente Sceta International qui regroupe sous une même direction l'activité général cargo du groupe ferroviaire, comme les participations de Calberson dans Cavewood, Stacciarì, Teisa, de STVA dans Züst Ambrosetti, de Sceta dans Samson, pour en faire l'instrument d'une offre européenne intégrée à laquelle s'ajoutera l'activité overseas. Les objectifs sont d'affirmer la dimension européenne du groupe en transport et logistique terrestre par la promotion d'europroduits, de confirmer la vocation overseas sur les axes Asie - Europe, Europe-Amérique latine, Asie - Amérique Latine, et d'améliorer la rentabilité dans un contexte concurrentiel difficile. « *Notre savoir-faire aujourd'hui n'est plus de savoir franchir une frontière, mais d'offrir des produits de qualité couplant transport et distribution. Nous ressentons déjà l'intérêt de grands groupes pour ce type de prestations* ». (Transport actualités n° 460).

Giraud

En 1995, Giraud dépasse la barre des 50 % en trafic international. Sur les 213 millions d'euros de l'activité internationale, 54 % proviennent des filiales françaises et 46 % des filiales étrangères en Espagne, en Grande-Bretagne, au Benelux et en Italie. La Grande-Bretagne et l'Allemagne sont deux marchés porteurs et un axe va être ouvert vers Moscou et la Pologne. C'est à l'international que Giraud trouve des possibilités de développement et de rentabilité. Ce développement est concrétisé en 2001 par l'éclatement en deux activités, Giraud International et Giraud Logistics avec un objectif de porter en trois ans la part du chiffre d'affaires international de Giraud international de 66 % à 75 %.

La Poste – GeoPost 1998

La Poste, assise sur son monopole intérieur, règle son problème d'express international par sa filiale Chronopost qui fait partie des réseaux EMS puis GDEW. La directive européenne de décembre 1997 prévoit une libéralisation progressive des marchés intérieurs postaux qui remet en cause l'équilibre européen et déclenche des manœuvres offensives de la néerlandaise Royal PTT et de l'allemande Deutsche Post. Face à cette situation, ainsi que pour faire face à l'offensive des monocolistes, à la concurrence de la télécopie ou des messages électroniques, la Poste française réagit par une série d'acquisition d'entreprises de courrier et de colis en Belgique, en Allemagne, en Grande-Bretagne et au Portugal, et en passant des accords en Espagne et en Italie complétés par une alliance avec Fedex pour les liaisons aériennes et l'overseas.

CHAPITRE 5 L'impact des prises de participations étrangères sur le marché des transports routiers français

Discerner l'impact des prises de participations étrangères sur le marché du TRM n'est pas aisé en raison de l'hétérogénéité de ce marché lorsque la taille des entreprises augmente. En effet, lorsque ces entreprises prennent une certaine importance, elles développent alors de nouvelles activités, et interviennent sur plusieurs marchés pour lesquels la distinction des activités au sein de l'entreprise n'est pas évidente.

Il en est de même pour la ventilation du chiffre d'affaires entre facturations clients non-transporteurs et clients confrères, celle-ci n'est que très rarement publiée, alors que les échanges entre confrères sont courants dans la profession quelle que soit l'importance de l'entreprise.

Pour ces deux raisons, il faut plutôt parler de marché apparent du transport, celui obtenu en ajoutant les chiffres d'affaires des opérateurs, mais biaisé par la part des facturations de prestations effectuées pour d'autres transporteurs et non directement pour des industriels, commerçants, particuliers et autres non-transporteurs.

Sous cette réserve, on peut évaluer l'impact des prises de contrôle étranger sur les marchés en calculant, pour les principaux marchés du transport, la part de chiffre d'affaires apparent représentée par les entreprises sous contrôle étranger dans le total des chiffres d'affaires des opérateurs du marché.

Cinq marchés importants et suffisamment identifiables ont été retenus : le transport public routier de marchandises en général, la messagerie nationale et l'express, la commission de transport, le transport frigorifique et la logistique.

Pour chacun de ces marchés, les principaux opérateurs ont été retenus c'est-à-dire ceux capables de dépasser en 2000 un chiffre d'affaires de quarante-cinq à cent vingt millions d'euros, afin de pouvoir calculer, pour chacun de ces marchés, le pourcentage représenté par les entreprises sous contrôle étranger.

5.1 Le transport routier de marchandises

Il s'agit des marchandises générales, citernes chimiques, pétrolières et alimentaires, bennes, vrac solide, volumineux et voitures, soit l'ensemble des différents marchés du TRM. Pour les groupes, ont été retenus l'activité TRM et l'affrètement, hors autres activités telle que la logistique.

Tableau 12 Classement des 33 premiers groupes de TRM sélectionnés selon le chiffre d'affaires et le contrôle étranger exercé

	Groupe	Chiffre d'affaires (millions d'euros)	Contrôle étranger (millions d'euros)	Pays
1	NORBERT DENTRESSANGLE	594		
2	GIRAUD	564		
3	GEODIS	549		
4	CHARLES ANDRÉ	518		
5	TRANSALLIANCE	396		
6	SAMAT	259		
7	EB TRANS	152		
8	VIALLE	122		
9	TRATEL	122		
10	BREGER	106		
11	BILS DEROO	106		
12	HAYS LOGISTICS	106	106	GB
13	NICOLAS	106		
14	SERVICE TRANS EUROPE	91		
15	FLÈCHE CAVAILLONNAlSE	91		
16	AXIAL	76	76	GB
17	SMAT	61		
18	LOVE FRANCE	61		
19	MUNSTER	61		
20	LOHEAC	61		
21	VOS LOGISTICS	61	61	NL
22	CAYON	61		
23	WILLI BETZ	61	61	D
24	SYNCHRONY LOGISTICS	61		
25	CITAIx	45		
26	TRAMOSA FRANCE	45	45	E
27	BLANQUART MERLIER	45		

Suite du tableau 12

28	MOUSSET	45		
29	TDG	45	45	GB
30	JOLLIVET	45		
31	MULTITRANSPORT	45		
32	MENDY	45		NL
33	LAHAYE	45		
	Total	4 863	442	

Sources : l'Officiel des transporteurs, Astrée-Diane

Le contrôle étranger ne représente que 9 % du chiffre d'affaires des trente-trois premiers groupes du TRM. Du fait de la forte atomisation du secteur, l'échantillon ne représente que 20 % environ de son chiffre d'affaires, et le contrôle étranger se dilue au fur et à mesure que décroît l'importance de l'entreprise pour aboutir à une pénétration totale voisine des 5,1 % retenus au paragraphe 1.4.

5.2 La messagerie nationale et l'express

Le tableau ci-après, fait apparaître le chiffre d'affaires apparent pour le secteur de la messagerie et de l'express. Les champs géographiques pour chacune des deux activités sont différents en raison de l'impossibilité ici pour l'express de séparer l'activité nationale et internationale. Le chiffre d'affaires de la messagerie ne concerne que l'activité en France ; ne sont pas compris les chiffres d'affaires de la messagerie européenne et des filiales européennes.

Tableau 13 Classement des 27 groupes de messagerie et d'express sélectionnés selon le chiffre d'affaires et le contrôle exercé

	Groupe	Chiffre d'affaires (millions d'euros)	Contrôle étranger (millions d'euros)	Pays
1	CALBERSON	1 052		
2	LA POSTE (opérations internes)	899		
3	SERNAM	535		
4	CHRONOPOST	442		
5	MORY	335		
6	JET SERVICES	335	335	NL
7	DANZAS	274	274	D
8	DUCROS EURO EXPRESS	274	274	D
9	ZIEGLER	274	274	B

Suite du tableau 13

10	GEFCO	259		
11	DHL	259	259	D
12	ABX LOGISTICS	244	244	B
13	GRAVELEAU	244	244	D
14	UPS	213	213	USA
15	FEDEX	198	198	USA
16	EXAPAQ	198		
17	EXTAND	198	198	GB
18	GDEW – TNT	198	198	NL
19	HEPPNER	183		
20	TAT EXPRESS	183		
21	XP FRANCE – TNT	152	152	NL
22	JOYAU	152		
23	ALLOIN	122		
24	DARFEUILLE	122	122	GB
25	HAYS DX	91	91	GB
26	MAZET	76		
27	BM VIROLLE	76		
	Total	7 592	3 079	

Sources : Transport Actualités, l'Officiel des transporteurs, Astrée-Diane

Le contrôle étranger représente 40 % du chiffre d'affaires de l'échantillon, ce qui est très important. Contrairement au TRM, la messagerie et l'express sont des secteurs d'activité très concentrés puisque les vingt premiers groupes représentent près de 80 % du chiffre d'affaires. On peut donc estimer que 40 % du marché de la messagerie et l'express sont sous contrôle étranger.

5.3 *La commission de transport en général*

Il s'agit d'un marché complexe dans lequel ont été regroupées les activités overseas des commissionnaires terrestres et aériens, la messagerie européenne et les activités des filiales européennes des grands groupes de messagerie ainsi que les activités d'affrètement des grands groupes de logistique automobile.

Tableau 14 Classement des 16 groupes de commission de transport sélectionnés selon le chiffre d'affaires et le contrôle exercé

	Groupe	Chiffre d'affaires (millions d'euros)	Contrôle étranger (millions d'euros)	Pays
1	GEFCO	1 982		
2	GEODIS	1 037		
3	SDV	976		
4	CAT	869	869	GB – F – NL – S
5	SAGA	610		
6	DANZAS	518	518	D
7	CHRONOPOST INT.	305		
8	PANALPINA	305	305	CH
9	ABX LOGISTICS	290	290	B
10	SCHENKER FRANCE	274	274	D
11	MORY	244		
12	DAHER	213		
13	ZIEGLER	213	213	B
14	KUHNE & NAGEL	137	137	CH
15	HEPPNER	122		
16	GONDRAND	91		
	Total	8 187	2 607	

Sources : Transport Actualités, l'Officiel des transporteurs, Astrée-Diane

Sur ce marché diversifié et également concentré où les gros opérateurs sont déterminants dans la dynamique de ce marché, le contrôle étranger représente 32 % d'un échantillon assez représentatif.

5.4 Le transport frigorifique

Il ne s'agit pas d'un grand marché, environ 5 % du marché total. Il présente l'avantage d'être facilement identifié, et est également assez concentré avec cinq opérateurs principaux.

Tableau 15 Classement des 5 groupes du transport frigorifique sélectionnés par chiffre d'affaires et selon le contrôle exercé

	Groupe	Chiffre d'affaires (millions d'euros)	Contrôle étranger (millions d'euros)	Pays
1	STEF / TFE	762		
2	NEXIA	152		
3	STG	122		
4	HAYS LOGISTICS	76	76	GB
5	OLANO	76		
	Total	1 189	76	

Sources : Transport Actualités, l'Officiel des transporteurs, Astrée-Diane

Les données disponibles révèlent une faible pénétration des capitaux étrangers dans ce segment du transport spécialisé.

5.5 La logistique

La logistique est un marché dont les contours sont très difficiles à discerner à l'instar de la commission de transport international.

Tableau 16 Classement des 18 groupes de logistique sélectionnées selon le chiffre d'affaires et le contrôle exercé

	Groupe	Chiffre d'affaires (millions d'euros)	Contrôle étranger (millions d'euros)	Pays
1	GEODIS	777		
2	STEF / TFE	366		
3	EASYDIS	366		
4	CAT	351	351	GB – F – NL – S
5	HAYS LOGISTICS	259		GB
6	NORBERT DENTRESSANGLE	244		
7	FM LOGISTICS	198		
8	GIRAUD	183		
9	DANZAS	152	152	D
10	SDV	137		
11	SAMADA	122		
12	GEFCO	91		
13	ABX LOGISTICS	91	91	B
14	DAHER	91		
15	TIBBET & BRITTEN	91	91	GB
16	CHRISTIAN SALVESEN	76	76	GB
17	BILS DEROO	76		
18	GÉOPOST LOGISTICS	76		
	Total	3 750	1 021	

Sources : Transport Actualités, l'Officiel des transporteurs, Logistique magazine, Astrée-Diane

Sur cet échantillon, 27 % du marché est sous contrôle étranger et en particulier britannique, ce qui n'est pas surprenant car il s'agit d'une spécialité anglo-saxonne.

En conclusion des cinq premiers chapitres, nous avons donc deux approches de l'impact sur le marché du contrôle étranger.

La première, celle du premier chapitre au paragraphe 1.4 basée sur les codes APE de la cinquantaine d'entreprises sous contrôle étranger de plus de 20 salariés, et qui indiquait un taux de pénétration de 5,1 % dans le TRM et de 25 % pour les organisateurs de transport de fret.

La deuxième, celle du chapitre 5, limitée aux principaux opérateurs des principaux marchés, et qui indique un taux de pénétration de 9 % pour le TRM, de 40 % pour la messagerie et l'express, de 32 % pour la commission de transport international, de 6 % pour le transport frigorifique et de 27 % pour la logistique.

Ces deux approches indiquent des niveaux de pénétration étrangère différents essentiellement en raison d'un effet de taille. L'impact du contrôle étranger se dilue dans le nombre. Plus l'entreprise est petite, plus il y a de chances qu'elle soit locale. Les petits marchés restent sous contrôle français, mais plus le marché est important, plus il peut nécessiter des moyens et des organisations importantes, et donc plus il a de chances de supporter la concurrence étrangère.

CHAPITRE 6 L'impact sur l'emploi des prises de participations étrangères

L'impact sur l'emploi des prises de contrôle étranger dans le transport routier de marchandises français a été apprécié grâce à l'observation des dix-huit acteurs principaux pour lesquels on dispose à la fois de durée et de recul. Ils représentent environ les trois quarts des effectifs passant sous contrôle étranger.

Cette méthode exclut des opérateurs importants comme Tripcovitch et Mayne Nickless, dont les présences françaises ont été courtes ou ABX logistics et The Post Office qui ne sont arrivées que récemment.

Il faut également tenir compte d'importants employeurs comme DHL, Fedex ou Panalpina qui se sont implantés directement par croissance interne. L'échantillon retenu est donc par ordre d'effectif maximum décroissant :

1 - Danzas	10 - Christian Salvesen
2 - TNT	11 - DHL
3 - Hays	12 - Fedex
4 - Deutsche Post	13 - Tibbett & Britten
5 - Ziegler	14 - Schenker
6 - UPS	15 - Panalpina
7 - Exel	16 - Frans Maas
8 - TDG	17 - Miltzer et Munch
9 - United	18 - Willi Betz

6.1 L'impact sur l'emploi

Les expressistes aériens ont été de véritables créateurs d'emplois. TNT-GDEW, DHL, Fedex ont créé des emplois qui n'existaient pas précédemment, agents de hubs avec toutes leurs spécialités, auxquels il convient d'ajouter un nombre comparable de coursiers sous-traitants. UPS a fait de même, en dépit de la situation de l'emploi chez Prost.

Les logisticiens anglo-saxons, Hays Plc, Tibbett & Britten, Christian Salvesen, Exel hors froid, ont également été créateurs d'emplois. En revanche, on peut se demander s'il s'agit de créations réelles ou de transferts en provenance de l'industrie ou de la distribution.

Les entreprises étrangères qui ont trouvé leur justification économique en France, Panalpina, Schenker, Miltzer et Munch ont connu un développement de leur chiffre d'affaires et une progression de leur effectif par croissance interne.

Par contre, celles qui n'ont pu la trouver, TNT pour sa messagerie, NFC Exel pour le froid, TDG et United, ont essuyé de lourdes pertes d'exploitation, généralement suivies de plans sociaux avec au final la cession de certaines activités.

D'autres, Danzas, Ziegler et Frans Maas ont subi les pertes de marges et les plans sociaux qui ont accompagné la suppression des douanes communautaires en 1993. Ils ont essayé avec plus ou moins de facilités de s'adapter comme les transitaires français aux nouvelles conditions. Pour ceux qui ont également une activité messagerie nationale, les difficultés particulières de ce secteur sont venues s'ajouter aux précédentes.

Par ailleurs, l'étude de l'organigramme des entreprises montre que très peu de postes sont occupés par des cadres étrangers du fait du coût de l'expatriation. Hormis le contrôle financier et quelques postes de direction générale, le personnel reste français pour les tâches administratives et d'exploitation locale. Il est par contre impossible de connaître à qui sont confiés les transports à grande distance. Si une préférence était donnée, il n'est pas invraisemblable qu'elle soit donnée au chargement des véhicules de la maison mère.

En conclusion, l'impact sur l'emploi des prises de contrôle étranger est essentiellement conditionné par la réussite économique de l'implantation. Si l'acquisition se révèle une bonne opération, le chiffre d'affaires se développe et l'emploi suit. Sinon, c'est le plan social ou la cession. Cette observation est valable pour les emplois administratifs ou d'exploitation locale ou régionale. Pour les postes de conduite à grande distance ou en international, les conditions de compétitivité de l'emploi français restent le facteur de décision.

Le taux de pénétration sur l'effectif après une légère progression de 4,8 % à 6,2 % entre 1990 et 1995 est monté à 9,4 % en 2000 avec une incidence plus importante sur le secteur des organisateurs de transport de fret dont 26 % de l'effectif est sous contrôle étranger que sur celui du transport routier. Si à terme l'évolution est peu préoccupante pour le transport routier proprement dit, elle l'est par contre pour l'organisation de transport, plus attractive pour les capitaux étrangers.

6.2 Les principaux opérateurs étrangers en France

Danzas

Il s'agit de la filiale la plus importante du groupe suisse ; elle est implantée depuis très longtemps en France. Elle a bénéficié d'une relative indépendance de gestion, mais est passée en 1999 sous le contrôle de la Deutsche Post.

Tableau 17 Évolution des données du groupe Danzas

Année	Facturation (millions d'euros)	Effectif	Résultat (millions d'euros)
1990	655	5 000	4,5
1991	686	5 000	4,5
1992 (*)	392	5 000	
1993	658	4 500	- 6,6
1994	656	4 641	- 8,0
1995	686	4 880	- 10,0
1996	670	4 433	- 15,0
1997	640	4 332	0,6
1998	716	4 254	0,3
1999	686	4 100	- 1,7
2000	926	4 335	1,4

(*) en 1992 Danzas a publié son chiffre d'affaires non majoré des droits de douane.

Sources : Transport magazine, Transport actualités, l'Officiel des transporteurs

Danzas, depuis la disparition de la douane intra-communautaire en janvier 1993, a vu une réduction considérable de sa marge d'exploitation et a accumulé des exercices déficitaires et des réductions d'effectifs avec en particulier 567 licenciements en 1993, et 651 suppressions de postes et 388 reclassements en 1996. La tendance depuis 1996 semble être une lente érosion de l'effectif.

À partir de 1999, Danzas bénéficie d'une réorganisation interne ainsi que de celle des autres groupes repris en France, Ducros Services Rapides, Arcatime, Sernadis, etc.

TNT- TPG

TNT a, en France, deux activités distinctes :

- 1 Une activité express international** représentée par TNT Express France. Elle s'est développée par croissance interne et son chiffre d'affaires est passé de 64 millions d'euros en 1990 à 163 millions d'euros en 1999. L'effectif a varié entre 700 personnes environ de 1990 à 1993 et 600 personnes environ jusqu'au rapprochement avec Jet Services en 1999. Les résultats ont été fortement négatifs jusqu'en 1993 avant d'évoluer très favorablement, notamment avec un pic de résultat de neuf millions d'euros en 1997.

Tableau 18 Évolution des données de la branche express du groupe TNT

Année	Chiffre d'affaires (millions d'euros)	Effectif	Résultat (millions d'euros)
1990	64	760	- 15,8
1991	56	700	- 13,7
1992	57	805	- 8,1
1993	57	667	- 8,1
1994	114	599	-0,6
1995	122	550	4,1
1996	129	550	5,9
1997	137	530	9,2
1998	150	603	2,5
1999	163	628	2,0
2000	191	797	2,0

Sources : Transport magazine, transport actualités, l'Officiel des transporteurs, Astrée-Diane

Tableau 19 Évolution des résultats des filiales de Jet service

Filiale	Chiffre d'affaires hors taxes (millions d'euros)			Effectifs			Résultat (millions d'euros)		
	1997	1998	2000	1997	1998	2000	1997	1998	1999
Jet Ouest	61	66	65	200	318	299	1,6	-0,9	-7,6
Jet Paris	106	102	126	462	542	570	1,3	-6,9	14,7
Jet Sud Est	87	92	101	313	428	530	1,5	-3,4	0,7
Jet Est	68	72		250	328		2,6	-0,6	

Sources : Transport magazine, transport actualités, l'Officiel des transporteurs, Astrée-Diane

2 Une activité de messagerie qui correspond à une croissance externe par achat de Chronoservices en 1992, Le Caer et Larché en 1993, AGT Bachini et Liberatore en 1995, dont les résultats deviennent faibles ou négatifs après la prise de contrôle. Après la reprise de Broos Fouya par TPG en 1998, les entreprises de messagerie du groupe TPG sont fusionnées en XP Île-de-France et XP Province, puis revendues à Caravelle en 2001. L'évolution de la messagerie mérite d'être suivie cas par cas :

- TNT Chronoservice est repris en 1992 : son chiffre d'affaires passe de 28 millions d'euros en 1992 à 41 millions d'euros en 1997. Ses effectifs passent de 450 personnes en 1992 à 469 en 1997. Les pertes cumulées s'élèvent 15,7 millions d'euros sur six ans ;
- Le Caer et Larché est repris en 1993 : le chiffre d'affaires est maintenu à 9,1 millions d'euros entre 1992 et 1996. Les effectifs baissent de 194 à 135 ;
- AGT Bachini est repris en 1995 : le chiffre d'affaires passe de 34,8 millions d'euros en 1994 à 69,8 millions d'euros en 1997. Les effectifs passent de 280 à 479. Les pertes s'élèvent à 6,6 millions d'euros en 1997 ;
- XP Province reprend en 1998 les filiales ci-dessus. En 1999, XP Province réalise un chiffre d'affaires de 10,4 millions d'euros, un effectif de trois cents personnes et des pertes de 7,1 millions d'euros ;
- XP Île-de-France reprend Broos Fouya et atteint un chiffre d'affaires de 85 millions d'euros, un effectif de cinq cents personnes et des pertes de 2,3 millions d'euros.

Hays Plc

Hays reprend en France en 1992 le groupe Fril annoncé pour un chiffre d'affaires de 71 millions d'euros et un effectif de mille personnes que totalise l'ensemble du groupe composé de Transports Barré, TAC Transports, DIF., SIA., Lacroix Lons, MOF, Codaf, Sylog, Liffa, Medial, Soler et Tac Développement.

En 1995, Hays reprend les transports Jarlaud, entreprise bourguignonne prospère avec un chiffre d'affaires de 17,2 millions d'euros et un effectif de 126 personnes. En 1997, Hays rachète à Mayne Nickless le groupe logistique FDS avec un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros, un effectif de 1 300 à 1 500 personnes et une rentabilité nette supérieure à 2 %. La division Hays DX spécialisée dans le colis express reprend en décembre 1998 Colirail (un chiffre d'affaires de 43,4 millions d'euros, un effectif de 260 personnes, un résultat net de 2,1 millions d'euros), et en janvier 1999, France Partner un chiffre d'affaires de 42 millions d'euros, un effectif de 260 personnes et un résultat de 1,7 million d'euros.

En 2000, Hays logistique France a un chiffre d'affaires de 34 millions d'euros, un effectif de 3 616 personnes et une perte de 2,3 millions d'euros. Hays DX France a un chiffre d'affaires de 99,9 millions d'euros, un effectif de 199 personnes et une perte de 3,5 millions d'euros. Il y a une progression globale d'environ 25 % des effectifs au profit de la logistique.

Deutsche Post hors Danzas et DHL

En décembre 1998, Deutsche Post prend le contrôle de Ducros Services Rapides, en septembre 1999 elle reprend Sernadis et ses filiales ainsi qu'Arcatime que vient compléter Tiercelin en 2000. L'effectif en France de Ducros était en 1997 de 1 791, celui du groupe Sernadis de 800 et d'Arctime de 650 en 1999, et celui de Tiercelin de 136 en 2000, soit 3 377 personnes. En octobre 2000, Arcatime et la filiale lyonnaise de Sernadis, Sernadis Berthet, quittent Ducros pour être intégrés à Danzas. Les différents mouvements rendent difficiles le suivi des effectifs dans le groupe.

Ziegler

D'un effectif de 1 690 personnes en 1990, Ziegler est passé à 2 959 personnes en 2000, ce qui représente une croissance de 75 %. Pour distinguer entre création d'emplois et croissance externe il est intéressant de suivre l'évolution, d'une part, des filiales anciennes, et d'autre part, des entreprises en difficultés reprises plus récemment.

Tableau 20 Évolution des effectifs du groupe Ziegler

	1990	1995	1999
ZIEGLER FRANCE	200	650	725
MOIROUD	360	143	158
RIVOIRE	370	290	280
TRANSCO	230	88	120
Total	1 160	1 171	1 283

Sources : Transport magazine, Transport actualités, l'Officiel des transporteurs

L'évolution des effectifs dans le tableau précédent montre une légère progression dans les filiales anciennes.

En revanche, dans les acquisitions plus récentes les effectifs ont baissé après leur acquisition, notamment en raison de leur situation financière au moment de la reprise. Ainsi, pour Rochais-

Bonnet, repris en septembre 1996 avec 480 personnes et un résultat négatif représentant 14 % du CA, l'effectif s'établira en 1999 à 420 avec un résultat négatif à 7,5 % du CA. Pour Drouin mis en redressement judiciaire avec 650 employés, Ziegler reprendra 147 salariés. Et, pour Grimaud mis en redressement judiciaire en 2001, Ziegler maintient l'emploi de 1 109 salariés sur les 1 732 du groupe.

UPS - Prost

En juillet 1991, UPS achète les transports Prost. UPS emploie en France dans son activité de transport international de colis et documents 335 personnes réparties dans neuf agences. Prost emploie 1 670 salariés dans une cinquantaine d'agences pour un chiffre d'affaires de 114 millions d'euros et un résultat d'un million d'euros dans l'activité de messagerie traditionnelle.

Les réseaux Prost et UPS sont progressivement fusionnés à partir de 1992 jusqu'à la fusion définitive d'octobre 1994 avec fermeture d'agences (filiales Prost Belgique et Luxembourg, agences d'Auray et d'Evreux de Prost) et réintégration du personnel.

L'effectif d'UPS France s'élève à 2 310 personnes en 1993, à 2 523 en 1994, et 2 500 en 1995, le chiffre d'affaires à 152 millions d'euros en 1992, 155 millions d'euros en 1993, 155,6 millions d'euros en 1994 et 167,7 millions d'euros en 1995.

Mais les pertes s'accumulent et s'ajoutent aux investissements : pertes de 1,8 million d'euros en 1991, 5,6 millions d'euros en 1992, 11,7 millions d'euros en 1993, 11,9 millions d'euros en 1994 et 12,8 millions d'euros en 1995 qui s'ajoutent aux 64 millions d'euros du coût d'achat en 1991.

L'addition paraît trop importante pour les dirigeants américains qui décident en janvier 1996 de recentrer l'activités sur le « core business », c'est-à-dire le colis et le document. Dix-sept agences sont fermées, Avignon, Bethune, Chalon-sur-Marne, Chartres, Clermont-Ferrand, Garonor, La Roche-sur-Yon, Laval, le Luc, Narbonne, Nevers, Pau, Saint Brieu, Saint Lo, Saintes, Valence et Vannes.

Malgré le reclassement d'une partie des salariés, l'effectif tombe aux environs de 1 500 et évolue peu par rapport à ce chiffre. UPS ayant regroupé à Bruxelles ses sièges sociaux européens, exploitant son principal hub à Cologne, et confiant sa messagerie à partir de soixante-dix kilogrammes au réseau Danzas, UPS France a des besoins en personnel limités. D'autant plus que les résultats continuent d'être déficitaires, - 24,4 millions d'euros en 1997, - 15,2 millions d'euros en 1998, - 16,3 millions d'euros en 1999, malgré la progression du chiffre d'affaires, 127,9 millions d'euros en 1997, 144,4 millions d'euros en 1998 et 168 millions d'euros en 1999.

La reprise en 2000 par UPS Logistics de Pinon Soficame et de ses 960 salariés devrait augmenter l'effectif total employé en France par UPS.

NFC - Exel

Entre 1991 et 1994, NFC qui s'était installée en 1989 à Evry (91) avec un entrepôt dédié à Marks and Spencer constitue un réseau de distribution sous température dirigée appelé Exel Logistic Froid, en reprenant Boucher à Lorient, Frima Trans à Henin-Beaumont, Mauvillain à Ormes, Pujos à Toulouse, Martin à Nice, Leridon à Thiais, Arden Frigor à Rethel, STPJ à Pontivy, Sodaf à Risherm et SNT à Pagny sur Meuse.

L'effectif total de ces entreprises, au moment des reprises, est d'environ 1 400 personnes, et le chiffre d'affaires cumulé d'environ 91 millions d'euros avec une marge moyenne d'environ 1 %. Ces entreprises sont regroupées à partir de 1995 en une entité unique Exel Logistics Froid dont le chiffre d'affaires augmente de 129,3 millions d'euros en 1995 à 149,4 millions d'euros en 1999, avec un effectif évoluant aux environs de 2 000 entre 1995 et 1997, pour passer à 2 600 en 1998 et

2 300 en 1999. Entre 1995 et 1999, les résultats nets cumulent 22 millions d'euros de pertes, ce qui justifie la revente en 2001 de Exel Froid France qui devient Nexia.

TDG

Après la reprise d'une douzaine d'entreprises en France avant 1990, cumulant un chiffre d'affaires de plus de 137 millions d'euros et un effectif de près de 1 500 personnes, TDG se trouve confronté aux difficultés de la crise du début des années 1990. Il revend Translittoral à Norbert Dentressangle et GRL Berthet à Sernadis en 1993. La réorganisation du transport frigorifique en TDG Température Dirigée, la fusion d'Innocenti et Royer, le regroupement des autres activités en TDG logistics ne donnent pas les résultats espérés. Innocenti Royer est revendu à Bourgey Montreuil en 1998, et l'effectif du groupe est voisin de 500 personnes en 1999.

United Transport International

UTI reprend fin 1989 le groupe SAVAM dont le chiffre d'affaires est proche de 107 millions d'euros et de 940 salariés auxquels s'ajoutent les cinq cents conducteurs associés de la Savam. Le groupe anglais procède à des restructurations mondiales à partir de 1991 en raison de son endettement.

En France, les filiales du groupe SAVAM ne sont pas épargnées. Les transports TD Pierre Rouch, devenus United Td Rouch puis United Transport Logistics, sont le plus gros employeur du groupe avec 650 salariés spécialisés dans la distribution en région Midi-Pyrénées. Mais les pertes sont importantes, l'effectif est ramené à 450 salariés et l'entreprise est vendue à ses salariés en 1994. Une autre filiale United Guyon, transporteur et dégroupéur de la région d'Avignon qui emploie 110 salariés avec un chiffre d'affaires de douze à quatorze millions d'euros et une marge correcte est cédée en 1994 à Magasins Généraux de France qui le revendront à Darfeuille.

Quant à la SAVAM, l'utilisation de conducteurs associés non salariés, la présence d'une structure d'affrètement SAVAM et d'une structure d'exploitation Volume Transport ne facilitent pas l'analyse. On peut remarquer cependant que, sauf pendant les années 1995 et 1996 qui correspondent à des pertes et à des difficultés administratives, l'ensemble est resté rentable avec des marges correctes et une progression du chiffre d'affaires jusqu'à la revente en janvier 2001 à Norbert Dentressangle.

Christian Salvesen

Christian Salvesen est installé en France depuis 1977 comme entrepositaire frigorifique et transporteur sous température dirigée. Son effectif entre 1990 et 1993 reste stable à 450 employés avec un chiffre d'affaires qui passe de 27,3 millions d'euros à 68,6 millions d'euros, l'affrètement expliquant en partie cette progression. En 1994, Christian Salvesen rachète Gel Services et reprend 160 salariés. Le chiffre d'affaires progresse au-delà de 200 millions d'euros, l'effectif progresse légèrement, les résultats sont positifs. En 2000, Christian Salvesen reprend le groupe Darfeuille délesté de son activité pulvérulent, qui réalise un chiffre d'affaires de 87 millions et dont l'effectif est ramené à 700 personnes.

DHL International

DHL poursuit en France un développement régulier dans l'activité du document et du colis express international. Son effectif passe de 738 personnes en 1990 à 1 807 en 1998, malgré le refus administratif d'implantation d'un hub à Strasbourg.

En 2000, DHL France exploite trente neuf agences, six centres de dédouanement et emploie 2 000 personnes. Les implantations les plus importantes sont Roissy et Satolas. À partir de 1998, la Deutsche Post prend progressivement le contrôle de DHL. Sans prise de contrôle d'entreprises

françaises, DHL réalise une croissance interne importante en quadruplant son chiffre d'affaires entre 1990 et 1999, et en augmentant son effectif dans une proportion comparable.

Fedex

Fedex rachète en 1990, Transvendéens Chronoservices avec son effectif de 434 salariés et son chiffre d'affaires de 29,3 millions d'euros pour le revendre à TNT en 1992 dans le cadre de l'abandon de son exploitation européenne intégrée.

Fedex conserve ses agences en région parisienne (Aubervilliers, Gennevilliers, Le Mesnil-Amelot, Roissy, Saint Ouen) et en région lyonnaise et sous-traite avec Taxi Colis et le Sernam. En 1993, Fedex décide de transférer son hub de Bruxelles à Roissy, hub qui recevra à partir de 1996 un investissement de 152 millions d'euros pour porter sa surface en 1999 à 77 000 m² et sa capacité de traitement à 30 000 documents et 30 000 colis par heure. Près de 900 employés sont prévus sur ce site. En septembre 2000, Fedex signe un accord de coopération avec La Poste. Fedex, malgré ses accords de sous-traitance, continue à être un employeur important grâce à son hub de Roissy et ses agences commerciales où il emploie 1 166 personnes en 2000.

Tibbet & Britten

Tibbet & Britten par sa filiale Silcock Express – Axial maintient une activité de transport de voitures dont le chiffre d'affaires évolue entre 47,6 millions d'euros et 62 millions d'euros avec un effectif dépassant 400 personnes jusqu'en 1996 pour se contracter à 350 en 1997 pour ensuite augmenter progressivement. La marge nette est importante. Causse Walon et ses filiales sont proposées à la vente à partir de 1995 par le groupe Chargeurs en raison des résultats opérationnels négatifs importants, et sont achetées par Tibbet & Britten en 1998. Le chiffre d'affaires évolue peu entre 1996 et 1999 aux environs de 168 millions d'euros, l'effectif passe de 855 en 1996 aux environs de 700 les années suivantes.

Schenker France

Schenker, après avoir eu de tout temps comme correspondant, Calberson, s'installe en France après l'affaire Hermann Ludwig. Il reprend Med Trans.

La prise de contrôle de Rhenamia lui donne le contrôle de Jules Roy et de Transports Mondiaux, et celle du Suédois Bill Spédition lui assure le contrôle de Scansped.

De quelques centaines d'employés au début des années 1990 l'effectif est passé à 600 en 1996 puis a atteint 700 en 1998 pour continuer à progresser légèrement en même temps que le chiffre d'affaires et les résultats.

Panalpina France

La filiale du commissionnaire suisse principalement actif dans le transport aérien suit une progression régulière de son chiffre d'affaires et de son effectif qui passe de 296 en 1992 à 560 en 2000.

Tableau 21 Évolution des données de Panalpina France

Année	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	181	102	125	152	163	187	229	244	306
Effectif	296	318	343	376	386	421	468	505	560

Source : Astrée-Diane

Frans Maas

Le commissionnaire néerlandais est présent en France par la reprise de Bauvin au Havre (135 employés) en 1989, Italexpress à Lyon (95 personnes) en 1990 et Clément à Lesquin (200 salariés) en 1990, soit un total de 430 personnes. L'effectif évolue peu, entre 418 en 1997 et 396 en 1999, de même que les résultats, en général faiblement positifs ou négatifs.

Militzer et Munch

Présent à Halluin (59) depuis 1976 le commissionnaire allemand connaît une croissance régulière de son effectif et de son chiffre d'affaires, d'une centaine de personnes en 1992 pour un chiffre d'affaires de 22,7 millions d'euros à un effectif de 157 personnes pour un chiffre d'affaires de 36,6 millions d'euros en 2000.

Willi Betz France

L'effectif de huit personnes à Lognes (77) en 1995 pour un chiffre d'affaires de 11,1 millions d'euros est passé à soixante cinq personnes en 2000 pour un chiffre d'affaires de 57,2 millions d'euros.

CHAPITRE 7 Conclusion

En un peu plus de deux ans en France, les cessions de Ducros SR, Sernadis, Arcatime, Jet Service, Graveleau, Dubois, Bouquerod, Extand, Darfeuille, Grimaud, CAT, ont fait passer sous contrôle étranger 2,9 millions d'euros de parts de marché et 20 000 salariés.

La pénétration étrangère qui représentait en 1990, 4,8 % des effectifs et 6,9 % du chiffre d'affaires du transport est passée en 1995 à 6,2 % des effectifs et 8,4 % du chiffre d'affaires pour atteindre en 2000 un niveau de 10 % des effectifs et 14,5 % du chiffre d'affaires. Cette pénétration est plus importante chez les organisateurs de transport de fret que chez les transporteurs routiers de marchandises. En 2000, elle est limitée à 2,8 % des effectifs et 5,1 % du chiffre d'affaires pour le TRM, alors qu'elle a atteint 26 % des effectifs et 25 % du chiffre d'affaires chez les OTF.

Cette pénétration est très concentrée puisqu'en 2000, on compte un peu moins de soixante-dix groupes ou entreprises de plus de vingt salariés qui représentent l'essentiel des 43 000 salariés et 7,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires sous contrôle étranger. Cette concentration française n'est que le reflet d'une situation mondiale. Les prises de contrôle significatives sont en fait entre les mains de quelques groupes européens ou mondiaux assez puissants pour assumer dans la durée les risques d'une expansion internationale.

En 1990, on pouvait dénombrer cinquante-trois groupes internationaux au chiffre d'affaires compris entre 152 millions d'euros et 11,4 milliards d'euros. En 2000, ils ne sont plus que quarante-quatre, avec un chiffre d'affaires compris entre 300 millions d'euros et 32,6 milliards d'euros. Les difficultés à tenir ce rôle majeur apparaissent dans le fait que 40 % des groupes de l'échantillon de 1990 ont été repris ou ont disparu en 2000, et ont été partiellement remplacés par de nouveaux acteurs qui représentent 25 % de l'échantillon 2000.

Sur l'ensemble de la période, on peut distinguer au total soixante-dix groupes majeurs ayant contribué de façon déterminante à la structuration du marché du transport de marchandises. Ces soixante-dix groupes dont les stratégies de prises de participation sont décrites dans les annexes sont les suivants :

- 4 expressistes américains : UPS, Federal Express, DHL, Emery ;
- 4 commissionnaires américains : AEI, Burlington, Expeditors, Fritz Companies ;
- 2 Australiens : Mayne Nickless et TNT ;
- 7 Allemands : Dachser, Deutsche Post, Hapag Lloyd, Kuehne & Nagel, Schenker, Thyssen Haniel, Willi Betz ;
- 10 Britanniques : Autologic, NFC Exel, Hays, Ocean, P&O, The Post Office, Christian Salvesen, TDG, Tibbett & Britten, UTI ;
- 7 représentants du Benelux : ABX, Frans Maas, Nedlloyd, Thiel Logistik, TPG (TNT Post Group), Vos Logistics, Ziegler ;
- 8 Scandinaves : Maersk, Wallenius Wilhelmsen, BTL, ASG, DSV, DFDS, Dan Transport, NTS ;
- 2 Suisses : Danzas et Panalpina ;
- 3 Italiens : Tripcovitch, Fintrasporti Technologistica, ALS ;
- 8 TRM Français : Charles André, FM Logistic, Giraud, Norbert Dentressangle, Samat, STEF-TFE, Transalliance, Walon ;
- 14 OTF Français : CAT, Daher, Dubois, Ducros SR, Gefco, Geodis – Calberson – Sceta, Gondrand, Graveleau, Heppner, Jet Services, Mory, La Poste Chronoservice, Saga, Bolloré-SCAC – SDV.

En fonction de leurs possibilités et de leurs ambitions, ces soixante-dix groupes ou entreprises ont, pendant ces dix dernières années, mené des stratégies plus ou moins expansionnistes, allant d'ouvertures d'agences ou de prises de contrôle dans les pays limitrophes, jusqu'aux grandes opérations d'acquisition très médiatisées dans le monde du transport. Ils se sont affrontés sur quatre marchés distincts par leur taille : le marché des Postes et express internationaux où la taille critique avoisine 7,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires et des effectifs de 100 000 salariés, le marché des grands opérateurs internationaux où se concurrencent une vingtaine de groupes dépassant 152 millions d'euros de chiffre d'affaires, le marché des opérateurs à dominante nationale, où l'on trouve une quarantaine de groupes dépassant les seuils de 1 000 salariés, enfin, le marché d'opérateurs flexibles capables de prendre des engagements internationaux au moins ponctuellement.

En France, les propositions étrangères d'acquisition globale ont été préférées à des propositions françaises partielles ne portant que sur une partie des effectifs et du fonds de commerce. De leur côté, les transporteurs français qui se sont développés à l'étranger l'ont fait généralement soit pour des raisons administratives ou économiques, soit pour accompagner les exportations ou les délocalisations de leurs clients nationaux.

L'impact sur le marché de ces prises de contrôle étrangères est variable selon les activités. Le contrôle étranger représente 9 % du chiffre d'affaires des trente-trois premiers groupes de transport routier de marchandises générales (citernes, bennes, vrac, volumineux, voitures) dont le chiffre d'affaires est supérieur à 45,7 millions d'euros et 6 % du chiffre d'affaires des cinq premiers groupes de transport frigorifique. Par contre, il représente 40 % du chiffre d'affaires de la messagerie nationale et de l'express, 32 % du chiffre d'affaires des seize principaux commissionnaires de transport international au chiffre d'affaires supérieur à 91,5 millions d'euros, et 27 % du chiffre d'affaires des dix-huit principaux opérateurs logistiques au chiffre d'affaires supérieur à 76 millions d'euros.

L'impact sur l'emploi est mitigé et conditionné par la réussite économique des reprises ou des implantations. Les expressistes aériens ont créé plusieurs milliers d'emplois absolument nouveaux augmentés d'un nombre comparable de sous-traitants. Les entreprises qui ont trouvé leur justification économique en France ont connu une croissance régulière de leurs chiffres d'affaires, de leurs marges et de leurs effectifs.

Le mouvement irrésistible, qui s'inscrit dans la logique de la mondialisation et de la concentration des opérateurs, peut suggérer les observations suivantes :

- Des entreprises européennes à capitaux publics ont joué un rôle important dans cette restructuration. Alors que les États réduisent leurs participations dans les compagnies aériennes ou maritimes nationales au motif du caractère non régalién de ce type de mission, on peut se demander pourquoi les Postes européennes multiplient les acquisitions dans le secteur de la messagerie et de l'express, et les compagnies ferroviaires nationales dans celui de la commission de transport international ;
- La position géographique et l'importance économique de la France justifient que ses transporteurs et commissionnaires participent activement à ces réorganisations d'entreprises et d'activités au niveau européen ou mondial plutôt que de les subir. À cet égard, il serait souhaitable que des obstacles nationaux ne freinent pas l'expansion internationale des groupes français, et ce d'autant plus que les stratégies internationales supportent une incertitude plus importante que les activités domestiques. La réduction du temps de travail pour le secteur du TRM dans un contexte de concurrence internationale ainsi que le coût social des fermetures d'établissements peuvent s'avérer dommageables au développement de contrats logistiques importants, s'ils ne sont pas compensés par des éléments de compétitivité de sens inverse.

ANNEXES

LES 70 PRINCIPAUX ACTEURS DES PRISES DE CONTRÔLE

Les 70 acteurs classés alphabétiquement sont repérés dans les paragraphes des annexes sur le tableau ci-dessous :

1	ABX LOGISTICS	A1-51	25	FEDEX	A1-12	49	P & O	A1-46
2	AEI	A1-14	26	FIN TRASPORTI TECNOLO- GISTICA	A1-82	50	THE POST OFFICE	A1-47
3	ALS	A1-83	27	FM LOGISTIC	A2-22	51	LA POSTE	A2-393
4	ASG	A1-64	28	FRITZ COMPANIES	A1-18	52	SAGA	A2-394
5	AUTOLOGIC	A1-41	29	GEFCO	A2-35	53	SAMAT	A2-25
6	BURLINGTON	A1-15	30	GÉODIS, SCETA, BM, CALBERSON	A2-36	54	SCHENKER STINNES	A1-35
7	BOC	A1-42	31	GIRAUD	A2-23	55	STEF-TFE	A2-26
8	BOLLORÉ – SCAC – SDV	A2-395	32	GONDRAND	A2-37	56	TDG	A1-49
9	BTL	A1-63	33	GRAVELEAU	A2-38	57	THIEL LOGISTIK	A1-54
10	CAT	A2-31	34	HAPAG LLOYD	A1-33	58	THYSSEN HANIEL	A1-36
11	CHARLES ANDRÉ	A2-21	35	HAYS PLC	A1-44	59	TIBBET & BRITTEN	A1-49bis
12	CHRISTIAN SALVESEN	A1-48	36	HEPPNER	A2-39	60	TNT	A1-22
13	DAHER	A2-32	37	JET SERVICES	A2- 391	61	TPG	A1-55
14	DACHSER	A1-31	38	KUEHNE ET NAGEL	A1-34	62	TRANSALLIANCE - NOVALLIANCE	A2-27
15	DAN TRANSPORT	A1-65	39	FRANS MAAS	A1-52	63	TRIPCOVITCH	A1-81
16	DANZAS	A1-71	40	MAYNE NICKLESS	A1-21	64	UPS	A1-11
17	DEUTSCHE POST	A1-32	41	MAERSK LINES	A1-62	65	UTI	A1- 49ter
18	DFDS	A1-65	42	MORY	A2- 392	66	VOS LOGISTICS	A1-56
19	DHL	A1-13	43	NEDLLOYD	A1-53	67	WALON	A2-28
20	DSV	A1-65	44	NFC EXEL	A1-43	68	WALLENIUS ET WILHELMSSEN	A1-62
21	DUBOIS	A2-33	45	NORBERT DENTRESSANG LE	A2-24	69	WILLI BETZ	A1-37
22	DUCROS	A1-34	46	NTS	A1-65	70	ZIEGLER	A1-57
23	EMERY	A1-17	47	OCEAN GROUP	A1-45			
24	EXPEDITORS	A1-16	48	PANALPINA	A1-72			

Le rôle joué par les 70 principaux acteurs est présenté en 3 annexes :

- A1 - Annexe 1 : Les 48 acteurs étrangers

A1-1 Le continent américain

A1-2 Le continent australien

A1-3 Les pivots européens

A1-38 Les cibles

A1-4 La Grande-Bretagne

A1-5 Le Benelux

A1-6 La Scandinavie

A1-7 La Suisse

A1-8 L'Italie, l'Espagne et le Japon

- A2 - Annexe 2 : Les 22 acteurs français

A2-1 La situation française

A2-2 Les transports routiers

A2-3 Les commissionnaires de transport

- A3 - Annexe 3 : Tableau récapitulatif des opérations de contrôle des 70 acteurs sur les 10 principaux marchés mondiaux.

Abréviations :	CA :	Chiffre d'affaires	AD :	Dollar australien
	EBE :	Excédent brut d'exploitation	CHF :	Franc suisse
	M :	Million	€ :	Euro
	Md :	Milliard	USD :	Dollar américain
	TEU :	Twenty Equivalent Unit (Equivalent vingt pieds)		
	LMBO :	Leverage Management buy out		

ANNEXE 1

LES PRINCIPAUX ACTEURS ÉTRANGERS DES PRISES DE CONTRÔLE

Ils sont plus de cinquante à être intervenus avec des succès divers pendant les dix dernières années de façon significative sur la concentration du marché international du transport et de la logistique. Aucune méthode de présentation, par ordre alphabétique ou par importance, ou par pays ou par métier, n'étant totalement satisfaisante, nous avons choisi de décliner ces entreprises par pays ou groupe de pays d'origine et par métier principal, ce qui détermine les facteurs de positionnement international. Chaque nation possède un contexte géographique, économique, politique et réglementaire qui conditionne le comportement et les possibilités de développement de ses entreprises.

D'où quatre groupes de pays :

- Les continents : États-Unis – Australie
- Les pivots européens : Allemagne – France
- Les nations de la Mer du Nord et de la Baltique : Angleterre – Belgique – Pays-Bas – Scandinavie
- Les autres pays : Suisse – Italie – Espagne – Japon

Et quatre métiers principaux :

- Messagerie express
- Commission de transport
- Transport routier de marchandises
- Logistique

Il faut adapter cette présentation au fait que certaines entreprises exercent plusieurs activités ou ont modifié leur centre principal d'intérêt tandis que d'autres groupes sont eux-mêmes passés sous contrôle étranger.

A1.1 Le continent américain

Il y a confusion entre Amérique et États-Unis, puisque le Canada et l'Amérique Latine sont plus en position de dépendance que de conquête. Les États-Unis représentent à eux seuls un tel marché pour le transport que les entrepreneurs se sont longtemps contentés du trafic domestique.

Au début des années 60, alors que le Marché Commun commençait à prendre forme en Europe, une des plus importantes entreprises de transport routier américaines, DC qui avait prospéré grâce à l'exploitation de la ligne Denver – Chicago, fit une tentative d'implantation européenne en achetant le Néerlandais West Friseland. L'essai se transforme rapidement en repli stratégique avec la conclusion que les niveaux de marge du transport routier européen n'étaient pas compatibles avec les standards américains (distances trop courtes, douanes trop nombreuses, incohérence des politiques commerciales).

La leçon a fait école outre atlantique et le retour ultérieur des américains se fit par d'autres approches que le transport routier de marchandises, essentiellement l'express avec UPS, Fedex et DHL, et le fret aérien et la commission de transport avec AEI, Burlington, Expeditors, Emery, Fritz.

A1.11 UPS (United Parcel Service)

Il faut citer en premier UPS car c'est l'archétype de la puissance américaine dans le domaine du transport.

La société American Messengers créée en 1907 à Seattle par Jim Casey avec six coursiers, devenue en 1918 United Parcel Service après plusieurs absorptions et l'ouverture d'un bureau à Oakland, met près de 70 ans à réaliser son premier objectif, la couverture des 48 Etats américains. Un tel délai n'est pas surprenant pour passer de la Californie puis du Middlewest à l'ensemble de l'Union, compte tenu de la rigueur administrative de la régulation fédérale des transports qui s'ajoutait aux contraintes économiques. Lorsqu'après s'être implanté au Canada en 1974, UPS décide de s'installer en Europe la même année en ouvrant une filiale en République Fédérale d'Allemagne, il dispose d'une position américaine extrêmement forte de principal rival de l'US Post Office, en étant capable d'assurer des livraisons express entre les principales villes dans un délai maximal de deux jours. La concurrence de Fedex et la libéralisation du transport aérien orientent en 1982 UPS vers les liaisons aériennes de nuit permettant de raccourcir les délais par le « Next day » service.

En 1985 un service aérien est mis en place avec l'Europe, et est rapidement étendu aux autres destinations commerciales. En 1988, UPS achète Alimondo en Italie, IML en Grande-Bretagne et TTA Express pour compléter son réseau européen.

En 1990, le chiffre d'affaires est de 13,6 Mds USD, un bénéfice net de 5,5 %. L'effectif s'élève à 246 800 employés pour 1 750 établissements, le parc de 122 000 véhicules et de 400 avions cargos. 11,7 millions d'expéditions sont traitées par jour dans 180 pays.

Ces moyens puissants sont renforcés sur la période 1991-1995 :

- Acquisitions d'entreprises : en Grande-Bretagne Atlas Air, la branche express de Seabourne, Carry Fast (900 employés – 350 véhicules), en France Prost (1 200 véhicules, 2 000 employés), au Danemark DEC, en Suisse Fracht, en Espagne Cullado en Autriche Star Air, en Irlande, Walsh Western, aux Pays-Bas Road Air et Beemsterboer ;
- Commande de 60 Boeing 767 cargos de 60 tonnes de fret pour 5 Mds USD ;
- Garantie des délais entre l'Europe et 64 pays. Vols quotidiens entre le hub américain de Louisville et le hub américain de Cologne ;
- Création d'UPS Euro Expedited Service pour la desserte par la route de 15 pays européens.

En 1996, UPS qui emploie 355 000 personnes et traite 3 milliards de colis par an pour un chiffre d'affaires de 21 Mds USD procède à un plan de restructuration européen. UPS emploie en Europe 27 000 personnes sur 400 sites et décide un objectif de 30 % de croissance de son chiffre d'affaires européen qui ne représente que 10 à 15 % du chiffre d'affaires total d'alors. Les sièges sociaux de Francfort en Allemagne qui traitaient la partie Est de l'Europe, et de Richmond en Angleterre qui traitaient l'Europe Occidentale, l'Afrique et le Moyen Orient sont regroupés à Bruxelles. La messagerie de Prost est abandonnée au profit de l'express et du petit colis. Un accord est signé avec Danzas pour les expéditions de plus de 70 kg. Un programme d'investissement européen de 5 ans portant sur 1 Md de dollars est mis en place (véhicules, avions cargos, immobilisations, informatique) et une nouvelle gamme de services à 3 niveaux de délais est lancée. L'implantation mondiale se poursuit avec en 1997 l'ouverture d'un hub à Taiwan pour la desserte de l'Est Asiatique et l'achat en 1997 de Challenge Air Cargo, installé dans 16 villes de 13 pays et disposant de droits d'exploitation sur tous les pays d'Amérique latine, ce qui permet à UPS de devenir le premier transporteur de fret aérien et de fret express de ce continent.

En 1993 UPS s'est lancé dans la logistique en créant UPS Worldwide Logistics avec un premier centre de distribution à Best près d'Eindhoven (Pays Bas). UPS Logistics réalise 840 M€ de CA en 1998 avec 2 sites aux Pays-Bas, 4 en Grande-Bretagne et 1 à Rennes. La société rachète en 2000 en France Pinon Sofecame qui possède 100 000 m² d'entrepôts sur 45 sites avec un CA de 62,5 M€

En 2001, UPS qui est entré en bourse en novembre 1999, acquiert pour 450 M USD, payés en actions, Fritz Companies, premier commissionnaire de transports américain, commande 60 Airbus A 300-600 Cargos. Le chiffre d'affaires 2000 de UPS est de 29,8 Mds USD, son résultat net de 2,9 Mds USD, la compagnie livre 13,6 millions de colis par jour.

Les États-Unis représentent 80,4 % du chiffre d'affaires et 87 % du résultat d'exploitation.

En 10 ans, le chiffre d'affaires a doublé, le résultat net a quadruplé et égale le chiffre d'affaires du premier transporteur français Geodis. On comprend que cette surface financière ne soit pas affectée par les résultats calamiteux d'UPS France qui depuis le rachat de Prost en 1991 ont été négatifs.

Tableau 1 Evolution du chiffre d'affaires et de l'effectif d'UPS France

Année		CA (M€)	Résultat (M€)	Effectif
1990	PROST	114,2	1,0 (courant)	1 670
1991	UPS France	122,0	nc	1 670
1992		126,1	- 4,6	1 670
1993		154,7	- 13,7	2 380
1994		155,7	- 12,2 (net)	2 935
1995		167,7	nc	2 500
1996		166,8	-30,0 (net)	2 474
1997		130,9	- 24,3 (net)	1 500
1998		144,4	- 16,7	1 569
1999		168,0	- 18,3	

Sources : Transport magazine, Transport actualités, l'Officiel des transporteurs, Diane-Astrée.

A1.12 FEDERAL EXPRESS (Fedex)

Alors qu'UPS est parti de coursiers livrant à pied ou en trolley, Federal Express a tout de suite pris l'avion. La compagnie a été créée en 1973 à Little Rock (Arkansas) par Frédéric Smith l'inventeur du hub and spokes qui permet par un principe d'aéroport central de tri et d'échanges nocturnes entre des avions cargos navettes d'assurer un service de fret express sur des relations très éloignées et des aires géographiques très importantes. C'est l'application au fret aérien du système en étoiles exposé au paragraphe 2.2. L'objectif initial a été comme pour UPS la couverture de l'Amérique du Nord. Le hub a été transféré en 1981 à Memphis (Tennessee) qui est le site idéal compte tenu des distances et des fuseaux horaires (central standard time). En 1986 le chiffre d'affaires est de 2,9 Md€ et l'effectif de 41 000 salariés ; l'entreprise prend alors une ouverture internationale en achetant Lex Williamson Ltd, Little Woods House Delivery Priority Service en Grande-Bretagne et Williamnet Tr. Group en Irlande. En 1988 le rachat de Flying Tigers lui apporte une flotte importante d'avions cargos et des droits d'exploitation. Fedex reprend les filiales transport d'Unilever en Allemagne et au Pays Bas et rachète en 1990 en France le messager Transvendéens Chrono Services.

Mais 1992 est une mauvaise année où la compagnie perd 113,8 M USD pour un chiffre d'affaires de 7,6 Md USD. Fedex décide d'abandonner en Europe le principe d'exploitation intégrée. Les implantations sont conservées à Paris et Lyon, ainsi que dans 14 autres principales villes d'Angleterre, du Benelux, d'Allemagne, de Suisse et d'Italie. Les entreprises achetées sont revendues telles que Transvendéens à TNT et les entreprises anglaises à Securicor. Des accords de sous-traitance sont pris avec le Sernam en France, Securicor en Grande-Bretagne, SDA Express en Italie et TNT dans les autres pays.

Le service express est renforcé en Europe mais la priorité est donnée au trafic intercontinental. Le hub de Bruxelles est transféré à Roissy d'où partent chaque soir deux DC 10 pour Memphis et New York, Anchorage, Tokyo et des Boeing 727 pour Francfort, Cologne et Milan. 25 Airbus A 300 de 54 T de charge sont commandés.

En 1995 le service est étendu à 13 pays de l'Est via Francfort et des prestataires locaux, et vers Pékin et Shanghai par accord avec Evergreen International Air Lines.

Roissy est préféré à Amsterdam comme hub principal pour l'Europe, avec Memphis pour l'Amérique, Subic Bay pour l'Asie et Dubaï pour le Moyen Orient. Un investissement d'un milliard de francs est prévu avec un objectif de 3 000 emplois dont 1 800 dans la compagnie.

Inauguré en septembre 1999, il permet de traiter 30 000 documents et 30 000 colis par heure sur 77 000 m², est alimenté par 21 navettes d'avions par nuit, et emploie 900 salariés pour le moment.

En 1997, Fedex acquiert Caliber System Inc, un des plus importants opérateurs en transport routier et logistique des USA, 2,7 Md USD de CA, 33 500 salariés, et en février 1998 introduit sa holding, FDX Corp, à la bourse.

Fin 1999, la réorganisation a porté ses fruits. Les statistiques IATA montrent que Fedex est le premier transporteur cargo aérien avec 10 069 millions de tonnes kilomètres (MTK), loin devant Lufthansa avec 6 603 MTK et UPS avec 5 975 MTK. La holding Fedex est devenue Fedex Express et regroupe cinq filiales principales :

- Fedex Ground, ex RPS Inc., spécialiste aux USA du trafic interentreprises, et qui va lancer Fedex Home Delivery pour s'adresser aux particuliers ;
- Fedex Custom Criticals, ex Roberts Express, spécialiste du transport mondial sur mesure ;
- Fedex Global Logistics, qui remplace FDX Logistics, qui employait en 1995 1 300 personnes dans le monde avec des entrepôts en Europe à Leicester, Eindhoven et Gennevilliers, et Caliber Logistics ;

- Viking Freight, messenger de la côte Ouest des USA.

Le réseau européen permet le lancement du produit Euro One, qui garantit une livraison J+1 dans 38 villes européennes, en combinant moyens propres et sous-traitance.

Tableau 2 Le réseau européen de Fedex

France :	Régions Parisienne et Lyonnaise + Taxi Colis
Allemagne :	Berlin, Dusseldorf, Francfort, Hambourg, Munich, Stuttgart + Trans O Flex
Espagne :	Madrid, Barcelone + MRW
Grande-Bretagne :	Londres, Birmingham, Glasgow, Manchester + Securicor
Italie :	Milan, Florence, Rome + SDA
Suisse :	Bale, Munich, Genève
Benelux :	Bruxelles, Anvers, Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven
Scandinavie et Portugal :	Agents

Source : Transport actualités

Fin 2000, Fedex acquiert pour 1,2 Mds USD le réseau d'American Freight Ways, messenger américain qui couvre l'est et le centre des Etats Unis et complète le réseau de Viking qui couvre l'Ouest. Avec 12 000 personnes, 265 agences, 46 000 livraisons par jour, le chiffre d'affaires d'American Freight Ways est de 1,4 Md€ Fedex dispose maintenant avec l'ensemble Viking American Freight Ways du deuxième messenger domestique en importance, avec un chiffre d'affaires de 1,86 Md€

Sur le plan européen Fedex doit tenir compte des grandes opérations dans le secteur postal. La reprise de son correspondant anglais Securicor par la Deutsche Post lui fait dénoncer son accord avec celui-ci et le remplacer par BPG, Business Post Group qui représente 3 500 personnes, 62 agences reliées à un hub central à Birmingham, 1 200 véhicules et un chiffre d'affaires 174 M€ La reprise de son correspondant allemand Trans o Flex par la même Deutsch Post peut être parée par la reprise de D.P.D. par la Poste Française qui a signé en septembre 1999 un accord opérationnel avec Fedex à l'expiration du contrat qui unissait Chronopost international et TNT dans le cadre de GDEW.

On dispose de peu d'informations sur le poids de l'international dans le chiffre d'affaires de Fedex, et en particulier depuis l'intégration de Caliber et d'American Freight Ways. On sait que 1995 a permis de dégager les premiers résultats positifs à l'international, avec un résultat d'exploitation de 126,5 M USD pour un chiffre d'affaires international de 2,5 M USD, contre un résultat de - 29 M USD et un CA de 2,2 M USD en 1994.

Entre 1992 et 2001, le chiffre d'affaires de Federal Express a plus que doublé en passant de 7,6 Md USD à 19,6 Md USD et son résultat est passé de 114 M USD de pertes à un résultat net de 584 M USD, soit une marge nette de 3 %.

Tableau 3 Évolution des résultats financiers de Fedex

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Chiffre d'affaires (Md USD)	7,6	7,8	8,4	9,4	10,3	11,5	13,1	n.d	18,1	19,6
Résultat Net (M USD)	-113,8	53,9	204,3	297,6	307,7	361,2	460,0	n.d	687,0	584,0
RN / CA %	-1,5	0,7	2,4	3,1	3,0	3,1	3,5	n.d	3,8	3,0

Sources : Transport magazine, Transports actualités, L'Officiel des transporteurs.

A1.13 DHL

Alors que UPS et Fedex sont assis sur un solide trafic national américain qui représente la partie la plus importante de leur activité, DHL s'est orienté dès l'origine sur le trafic international.

DHL est créé en 1969 à San Francisco par trois californiens, Adian Dabray, Carry Hilbom et Robert Lynn, dont les trois initiales constituent la raison sociale de l'entreprise, pour acheminer des connaissances maritimes avant l'arrivée des bateaux par l'intermédiaire de coursiers prenant des vols aériens réguliers, d'abord sur Hawaï puis sur le Japon et Hong-Kong.

L'activité s'oriente rapidement vers un service international express de documents et de petits colis vers l'Asie et l'Europe.

DHL s'installe en Angleterre en 1974, en France en 1976, en Allemagne en 1978, en Espagne en 1979 et reprend en 1985 les locaux de Sabena à Bruxelles pour en faire son hub européen.

En 1992 les fondateurs réalisent une partie de leur capital et en cèdent la majorité à deux compagnies aériennes, Lufthansa et Japan Air Lines pour chacune 25 % et à une société de négoce japonaise Nissho Iwai pour 7,5 %.

En 1993, DHL reprend à Fedex son centre de tri européen de Bruxelles et ses 6 hectares de bâtiments, terrains et parkings d'avions. DHL décide d'investir 1,25 Md USD sur 3 ans dont 400 M USD en France. Le chiffre d'affaires total est de 3 Md USD, pour 80 millions d'expéditions par an, 149 avions dont 36 en Europe.

L'Europe et l'Afrique représentent 41 % du chiffre d'affaires, l'Amérique 32 %, et l'Asie et le Pacifique 27 %. La France, avec un chiffre d'affaires de 600 M€ et un effectif de 1 000 personnes, est en quatrième position européenne derrière la Grande-Bretagne, l'Allemagne et l'Italie.

Entre 1994 et 1998, DHL poursuit sa croissance. Le chiffre d'affaires passe à 5 Mds USD pour 140 millions d'expéditions, avec une augmentation de la part de l'Europe à 50 %. Les investissements ont cependant été importants en Amérique, avec un développement des installations à JFK Airport (centre de dédouanement, entrepôt spécifique pour les produits à forte valeur ajoutée, tri automatique), au hub de Cincinnati qui est le plus grand centre de tri mondial de DHL avec 25 millions d'expéditions et 1 000 personnes en 1994, et à Panama pour les échanges avec l'Amérique latine et les Caraïbes. Dans la zone Asie Pacifique, aux hubs de Singapour et Hongkong s'ajoutent celui de Manille et l'extension de Sydney en 1995. L'implantation mondiale en 1998 est de 587 agences dans 64 pays avec 26 000 collaborateurs.

En Europe, il était projeté en 1996 un investissement de 112 M€ pour déplacer le hub de Bruxelles à Strasbourg avec 1 700 emplois prévus dont 350 en deux ans pour traiter les 1 200 tonnes de fret journalier. Les riverains se mobilisent et après une double enquête sur les retombées économiques et environnementales, le projet est abandonné. Bruxelles est relayé par des hubs secondaires à Copenhague, Nuremberg, East Midlands, Madrid, Bergame, Paris et Londres. Les services proposés en Europe sont l'European Community Express pour livraison le lendemain avant midi, et le WPX pour les colis soumis à dédouanement. Un réseau routier assure les relations dans un rayon de 600 kilomètres autour de Bruxelles.

DHL investit dans la logistique au milieu des années 1990 en développant trois types d'installations : des « distribution centers » pour le stockage traditionnel, des « express logistics centers » (ELC) où des services à valeur ajoutée viennent compléter le stockage, et des « stocks satellites locaux » pour les pièces stratégiques (SPC).

En 2001, DHL dispose de 8 ELC principaux, (Cincinnati, Miami, Bruxelles, Bahrein, Hong Kong, Singapour, Tokyo, Brisbane), et de 256 SPC.

La surface des ELS va être portée de 10 000 m² à 20 000 m² et il est projeté d'en ouvrir un à Tokyo en même temps que 60 nouveaux SPC. En Europe ces derniers vont passer de 75 à 110, et 25 Md USD seront consacrés à des achats d'entreprises logistiques.

Entre 1998 et 2001, DHL passe progressivement sous le contrôle de la Deutsche Post. En 1998, cette dernière acquiert 22,5 % puis 25 % du capital auprès des fondateurs et cadres dont la participation est ramenée de 42,5 % à 21 %, et auprès de Nissho Iwai. Fin 1999, deux fonds d'investissements allemands dépendant de la Westdeutsche Landebank prennent une participation de 23 % du capital en rachetant 19 % des actions à Japan Air Lines qui voit sa participation ramenée à 6 % d'une part, et d'autre part 4 % à Nissho Iwai. En janvier 2001, la Deutsche Post rachète pour environ 500 M USD, 26 % du capital, aux fonds d'investissements et devient majoritaire à 51 %.

Tableau 4 Evolution de l'actionnariat de DHL (en % du capital)

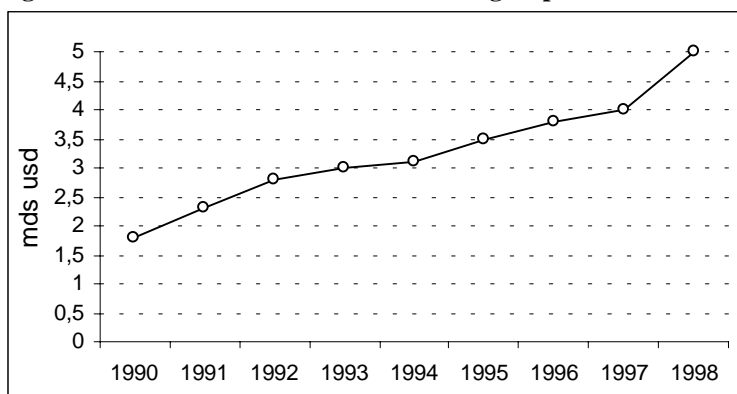
Actionnaires	1969	1992	1998	1999	2001
Fondateurs et cadres	100	42,5	21	21	21
Japan Air Line		25,0	25	6	3
Lufthansa		25,0	25	25	25
Nissho Iwai		7,5	4	-	-
Deutsche Post			25	25	51
Fonds d'investissements				23	-

Source : Transport actualités

Après avoir été pendant plus de 20 ans la propriété de ses fondateurs, DHL devient de 1992 à 1998 une filiale de compagnies aériennes avant de tenir le rôle de pôle express international de la poste allemande en 2001 et d'entrer en bourse.

Le chiffre d'affaires de DHL Worldwide Express a connu une progression importante puisqu'il est passé de 1,8 Md USD en 1990 à 5 milliards de dollars en 1998 pour 140 millions d'expéditions.

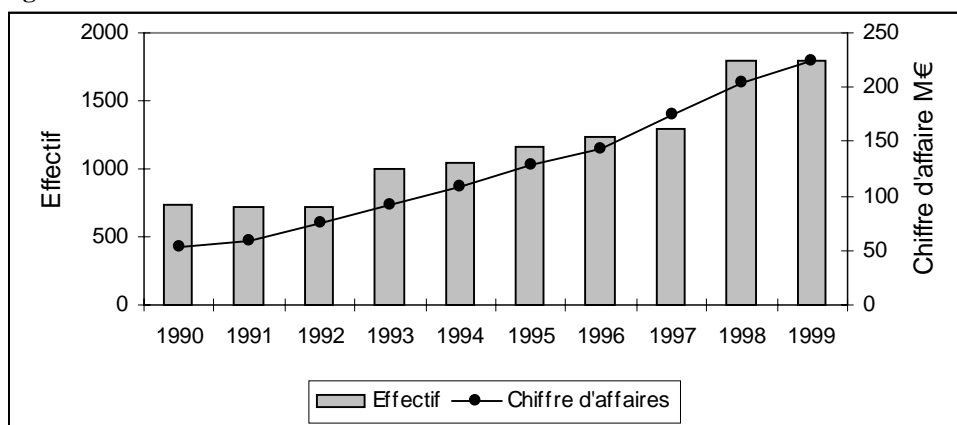
Figure 1 Evolution du chiffre d'affaires du groupe DHL



Source : Transport magazine

En France, la filiale DHL International suit une progression plus importante. Le chiffre d'affaires passe de 53,5 M€ en 1990 à 225 M€ en 1999, l'effectif de 738 à 1 800 personnes auxquels s'ajoutent les sous-traitants. Les résultats sont toujours positifs, de l'ordre de 2 % du chiffre d'affaires. En 2000, DHL France emploie 2 000 personnes dans 39 agences et 6 centres de dédouanement, répartis entre 4 directions régionales avec des implantations importantes à Roissy et à Satolas.

Figure 2 Évolution du chiffre d'affaires et des effectifs de DHL International



Sources : Transport actualités, Diane-Astrée

En 1999, DHL International prend une participation majoritaire dans Colitel (CA 16,2 M€, effectif : 105)

A1.14 AEI

AEI est un spécialiste américain du fret aérien créé en 1935 et qui a voulu au début des années 90 compléter son offre par la commission maritime en reprenant Totainer qui disposait de 50 bureaux dans les ports mondiaux. En 1997, AEI emploie 7 500 personnes dans 711 bureaux dans le monde pour un chiffre d'affaires de 1 545 M USD et un résultat net de 49,5 M USD. En France, AEI est installé dans la zone de fret de Roissy, au Havre, à Lille, Lyon, Strasbourg et Toulouse. Son chiffre d'affaires est de 41 M€ dont 70 % pour le fret aérien.

En 1999, AEI reprend Team Fret, commissionnaire de transport marseillais, spécialiste des États-Unis et de l'Extrême Orient, effectif 45 personnes.

En février 2000, la Deutsche Post prend 96 % du capital d'AEI qui est intégré à la division internationale de Danzas.

A1.15 Burlington Air Express

Burlington Air Express, ou BAX Global, est la filiale transport de Pilstson Inc (3,11 Mds USD de chiffre d'affaires en 1996).

C'est essentiellement un transitaire maritime et aérien qui opère principalement aux États-Unis, en Europe, en Asie, en Inde, en Chine et dans le sud-est Asiatique. Son chiffre d'affaires en 1995 était de 1,4 Md USD au niveau mondial. Avec une rentabilité de 2,7 %, le fret aérien domestique, en représentait un peu moins de la moitié. En 1995 BAX avait acheté au Danemark Inter Express et s'était implanté au Portugal à Lisbonne et Porto. En France BAX dispose d'installations logistiques à Gonesse. Son chiffre d'affaires était de 14,3 M€

A1.16 Expeditors

Expeditors est un commissionnaire américain basé à Seattle, disposant de 300 implantations mondiales dont 150 en propre et 37 en Europe ; son chiffre d'affaires est passé de 340 M USD avec une rentabilité de 3,2 % en 1992 à 1,06 Md USD avec une rentabilité de 4,4 % en 1998. Ses activités sont axées sur les relations USA–Europe–Asie, et une clientèle d'informatique, high tech, et de textile, avec 66 % de fret aérien, 22 % de maritime et 12 % de douane.

Représenté en France jusqu'en 1996 par Pag Trans, Expeditors s'est implanté en direct à Roissy, Lyon, Lille, avec un effectif de 28 personnes.

A1.17 Emery

Emery Worldwide est un coursier international présent dans 88 pays en 1992 et qui réalisait à cette époque un chiffre d'affaires de 1,3 Md USD. C'est depuis 1989 une filiale de Consolidated Freightways, important transporteur routier américain de marchandises. Son chiffre d'affaires en 1991 était de 4,2 Md USD et l'effectif de 40 000 personnes. Emery signe en 1993 un contrat de 10 ans avec la Poste américaine pour l'acheminement du courrier express sur 31 villes à partir de son hub d'Indianapolis.

Emery dispose à cette époque de 350 bureaux dans le monde, dont 250 aux Etats Unis mais est handicapé par une faible rentabilité (0,1 % du CA en 1990). La France, où Emery est installé (Paris, Strasbourg, Lyon et Toulouse) est sa deuxième implantation européenne en importance derrière la Grande-Bretagne et devant l'Allemagne. Le hub européen est à Bruxelles, complété par un service de groupage par camions, Cross Continent service.

Entre 1992 et 2000, Emery développe ses activités mondiales et européennes en s'installant en Afrique du Sud en 1994, à Melbourne en 1996, à Singapour en 1997, et en reprenant en 1996 Mav Transped, agence de fret du chemin de fer hongrois, et Fincargo Services, commissionnaire sur les pays de la Baltique et la Russie. Il lance en 1999 un service intra-européen à délai 48 heures sur les principales villes de 20 pays européens et s'implante en Pologne, a des centres logistiques à l'aéroport d'Amsterdam et à Eersel, à côté d'Eindhoven.

A1.18 Fritz Companies

Fritz Companies est un organisateur de transports américain basé à San Francisco qui a commencé à s'intéresser à l'Europe en 1992 alors que son chiffre d'affaires était de 450 M USD avec une rentabilité de 4,4 %. Il s'installe à Londres avec 7 personnes. En 1995 il achète l'américain Intertrans et développe son implantation européenne en Angleterre où son chiffre d'affaires dépasse le milliard de francs, en Suède, Allemagne, Pays Bas. En Norvège il achète Fred Olsen Spedition et en France Bolmey Shipping. En 1996 il emploie en France 65 personnes au siège social de Lyon et dans les agences de Lyon et Marseille pour un chiffre d'affaires de 17,4 M€ En 1999 il signe un contrat de fret mondial pour Cummins Engine Company et les opérations de douane de Canadian Air Lines.

En 2000, Fritz Companies réalise un chiffre d'affaires net de 619 M USD avec une rentabilité de 2,8 % dont 67 % sur le continent américain 16,8 % en Europe et 16,5 % en Asie. L'activité douanes représente 30,5 % du CA, le fret aérien 27,8 %, la logistique 21,2 % et le maritime 20,5 %,

En 2001, UPS achète Fritz Companies pour 450 M USD payés en échange d'actions. Fritz dispose alors de 400 bureaux dans 120 pays dont une centaine en Europe et emploie 10 500 personnes. En France, Fritz est implanté à Lyon, Roissy, le Havre et Marseille.

A1.19 Les autres investisseurs américains

Pour être complet il faut signaler encore quelques autres investisseurs.

Ryder

Ryder est un important groupe américain basé à Jacksonville (Floride), spécialiste de la location de véhicule et des services logistiques, qui en 1999 a réalisé un chiffre d'affaires de 5,2 Md€ et emploie en Europe 4 000 personnes. Son implantation en Europe est surtout en Grande-Bretagne où son chiffre d'affaires dépasse 300 M€, en Allemagne et aux Pays Bas. Les principales installations logistiques de Ryder hors USA sont La Haye pour l'Europe, Buenos Aires pour l'Amérique du Sud, Toronto pour le Canada, Mexico pour le Mexique et Singapour pour l'Asie où il vient d'acheter Ascent Logistics, spécialiste logistique de produits à haute valeur ajoutée employant 300 personnes.

Prologis

Prologis est un fonds d'investissement américain créé en 1991 et coté à la bourse de New York, spécialisé dans les investissements immobiliers à destination logistique. Il gère 1 636 entrepôts représentant 17 millions de m² dans 14 pays, dont en Europe plus d'1 million de m² et 2,5 millions de m² de réserve foncière.

En Allemagne, il vient de revendre FrigoScandia Allemagne avec ses entrepôts frigorifiques et ses 700 véhicules à Nord Frost.

En France il a racheté les 486 000 m² de Garonor en 1998 pour 1,7 Md€ et a 700 000 m² d'entrepôt en exploitation et 600 000 m² en construction en Ile de France et aux environs de Lille, Lyon, Marseille et Vitrolles.

Les autres lieux d'implantation sont les Pays-Bas, l'Allemagne, la Grande-Bretagne, la Pologne, l'Espagne et l'Italie. Les projets d'investissement sur les 3 ans à venir en Europe du Sud s'élèvent à 3 Md€

A1.2. Le continent australien

La zone d'influence économique de l'Australie est avant tout le Pacifique. Les investissements australiens dans le transport européen ont donc été limités à la fois dans le temps et par le nombre. Deux noms doivent être retenus, Mayne Nickless et TNT, le passage de Brambles ayant été trop peu significatif.

A1.21 Mayne Nickless

Mayne Nickless était en 1992 une société anonyme au capital de 915 M€ réparti entre 20 000 actionnaires, créée à Melbourne en 1886, regroupant 80 sociétés dans 20 pays et employant 45 000 personnes pour un chiffre d'affaires de 1,8 Md€ et une rentabilité avant impôt de 5 %. Le transport et la logistique représentent la moitié du chiffre d'affaires, la sécurité le quart, des cliniques privées et des sociétés de télécommunication le dernier quart. Plus de la moitié de ce chiffre d'affaires est réalisée en Australie, le solde à part égale entre l'Amérique du Nord et l'Europe. Mayne Nickless est leader en fret aérien en Australie et a une position importante en messagerie en Amérique du Nord.

Mayne Nickless achète au Benelux en 1990 Van Der Herjedin, en 1992 Centropagroup, en Grande-Bretagne Reds Transport en 1990, Interlinx Expeditors en 1991, en Italie Bergaglio Trasporti en 1991, et en Espagne Transports Helguera en 1990.

En France, Mayne Nickless rachète à Bolloré en décembre 1992 FDS qui faisait double emploi avec Dubois dont Bolloré venait d'acquérir 34 % en reprenant Delmas Vieljeux. FDS représente alors un chiffre d'affaires de 91,5 M€ avec 23 installations, 800 personnes, 38 700 m² d'entrepôt. En 1994, FDS vend à la Poste son entrepôt de Créteil de 20 000 m² pour s'installer à Marne la Vallée. Le chiffre d'affaires européen de Mayne Nickless est alors de 400 M€. Par le biais de Rousseau, filiale depuis 1991, FDS construit pour Carrefour à Ormes près d'Orléans un entrepôt de 50 000 m² sur un terrain de 10 hectares. Le chiffre d'affaires de FDS est de 114 M€, mais les pertes de 2,96 M€

C'est à partir de 1995 que Mayne Nickless se retire progressivement de ses investissements européens où il ne trouve pas la rentabilité espérée. Il revend en 1995 les transports Helguera au fonds d'investissement portugais Elabor Estudos y Servicios qui les fusionne avec TNT Express Espagne.

Il revend en 1997 à Hays Logistics ses activités logistiques européennes et en particulier FDS, et en 2000 à Geopost sa dernière filiale britannique Parceline. Après ce parcours, en 1999 Mayne Nickless est détenu par 51 000 actionnaires, mais son chiffre d'affaires a peu évolué, à 1,7 Md€ dont 1,05 Md€ pour le transport et la logistique et 0,62 Md€ pour le secteur hospitalier.

A1.22 TNT

Thomas Nationwide Transport a démarré en 1946 à Sydney avec un seul camion conduit par K.W. Thomas. Depuis l'entreprise s'est développée dans diverses directions, le transport routier de marchandises, le transport de passagers sur les lignes aériennes australiennes avec Ansett, des prestations logistiques et de tour opérateur, l'armement maritime, le Ro and Ro, et depuis 1969 le transport express aérien avec le Japon.

En 1983, TNT Ltd investit en Europe en reprenant IPEC, implanté en Grande-Bretagne et en Italie, puis XP Parcel, et Traco en Italie. En 1990, sur un chiffre d'affaires total de 4 Md USD, TNT Express Worldwide réalise un chiffre d'affaires de 1 Md USD avec 50 000 salariés, dont 18 000 en Europe. Il est implanté dans 183 pays dont 23 en Europe, traite 300 000 expéditions par jour, avec 3 produits principaux, Sky Pack pour les petits colis et documents, Mailfast pour le repostage et XP pour le highTech. Le fret aérien européen est traité à partir du hub de Cologne et le fret routier par des centres à Arnhem (Pays-Bas), Bornem (Belgique), Francfort, Helsingbord (Suède), Northampton et Paris.

En 1992 malgré la perte de 140 M USD, TNT poursuit ses investissements en Europe, en rachetant Transvendéens Chronoservice en France à Fedex, et en développant des centres de fret à Bruxelles et à Kolding au Danemark.

L'évènement important de l'année est la constitution d'une joint venture GDEW (Global Delivery Express Worldwide), dans laquelle TNT détient 50 % et les postes allemande, canadienne, française, néerlandaise et suédoise 50 %. Les postes apportent leurs 51 000 points de vente et TNT son réseau international.

Au niveau mondial TNT réorganise son réseau Pacifique et construit un hub de 35 000 m² à Manille. L'organisation est scindée en trois régions principales, Asie Pacifique, Amériques et Europe.

Entre 1993 et 1996, TNT poursuit son développement en Europe : vers le Sud en signant un accord entre les postes espagnoles et ses agences où il fait plus de 400 M€ de CA, en reprenant en France AGT (122 M€ de CA, 21 agences, 650 salariés) et Liberatore, et vers l'Est en investissant à Leipzig, Helsinki, Ostrava, Brno, Istanbul. Un accord de coopération internationale est signé avec Schenker International pour les zones Asie Pacifique et Amérique.

En 1996, les postes française, allemande et canadienne se retirent de GDEW et vendent leur participation aux postes néerlandaises et suédoises. En octobre, avec l'autorisation de la commission européenne, KPN, Koninklijke Post Neederland, la poste néerlandaise, propose 1,2 Md€ pour l'achat du capital de TNT Ltd. L'ensemble du groupe réalise un chiffre d'affaires de 13 Md florins (6,1 Md€) dont 6 Md florins pour KPN 4,25 Md de florins pour TNT et 2,8 Md de florins pour GDEW.

TNT devient donc en décembre 1996 une société néerlandaise.

L'opération est concrétisée en décembre 1996 et TNT Ltd devient une filiale de la Poste néerlandaise.

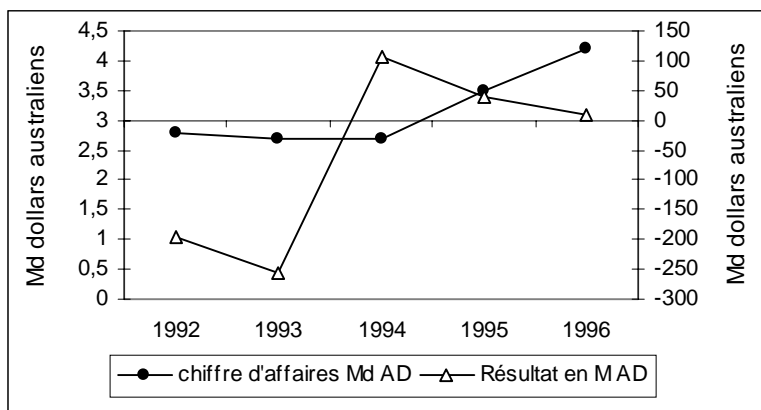
Avant cette fusion TNT Ltd détenait entre autres 100 % de TNT Europe et 50 % de GDEW TNT Express World Wide dont les autres 50 % étaient détenus par GD Net, dans lequel la Poste néerlandaise détenait 54 % et la Poste suédoise 46 %.

Les filiales de TNT Europe étaient TNT Trace en Italie (CA 230 M€) TNT Express UK en Grande-Bretagne (CA 520 M€), TNT Express GmbH en Allemagne (CA 168 M€), TNT Express Espana en Espagne (CA 46 M€) et TNT France.

En France, TNT détenait AGT (CA 15 M€), TNT Chronoservice (CA 30 M€), Le Caer et Larcher (CA 7,8 M€) et Liberatore, Logistique Europe Express, Performances Logistiques, MFM (CA total 13,4 M€) pour un total d'emplois de 1 392 salariés, dans des activités de messagerie et de logistique, tandis que GDEW France employait 550 salariés pour un chiffre d'affaires de 129 M€ et un résultat de 5,8 M€ dans l'activité express.

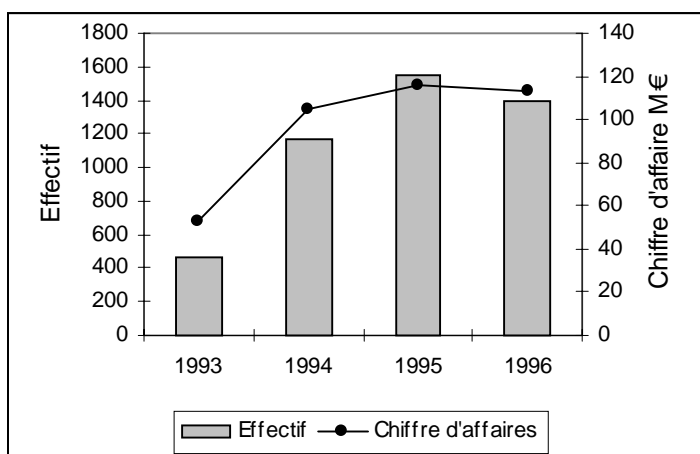
À partir de 1994 les résultats de GDEW ont sensiblement compensé les pertes de TNT messagerie en France.

Figure 3 Évolution du chiffre d'affaires et du résultat de TNT Ltd



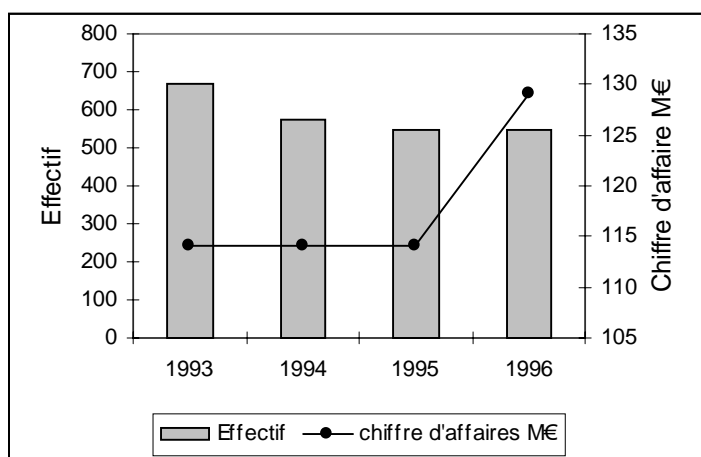
Sources : Transport magazine, Transport actualités.

Figure 4 Evolution du chiffre d'affaires et des effectifs de TNT France



Sources : Transport actualités, Transport magazine

Figure 5 Evolution du chiffre d'affaires et des effectifs de GDEW France



Sources : Transport actualités, Transport magazine

A1.3 Les pivots européens : l'Allemagne et la France

De même qu'elles jouent un rôle essentiel dans la conduite de l'Union européenne, l'Allemagne et la France sont les pivots de l'Europe des transports. Le positionnement géographique de la France en fait le passage obligé entre l'Europe du Sud et celle du Nord, et celui de l'Allemagne celui entre l'Europe de l'Ouest et celle de l'Est. Leur fonction de deuxième et quatrième acteur dans le commerce mondial les amène à être à la fois le lieu d'implantation des transporteurs étrangers, et aussi à ouvrir des agences à l'étranger pour suivre ou précéder les besoins de leurs clients exportateurs.

La situation française fait l'objet du chapitre 5.

Quant à l'Allemagne, elle bénéficie d'une ancienne tradition de commerce international. Il ne faut pas oublier qu'en 1914 elle avait ravi à l'Angleterre le rôle de première nation industrielle mondiale et commençait seulement à être dépassée par les Etats Unis, tout en restant le premier exportateur de produits de haute technologie. Après l'éclipse des deux guerres mondiales, elle est redevenue en 1990 le troisième pays mondial par le PIB et le deuxième importateur et exportateur. Son industrie emploie plus de 7 millions de salariés pour un chiffre d'affaires de 820 Md€ dont plus de 30 % à l'exportation. A côté d'un transport routier très atomisé dans une structure pyramidale comparable à celle de la France, ont prospéré cinq mille « spediteurs », commissionnaires et transitaires, qui contrôlent les 36 Md€ du marché du transport allemand en 1990 et parmi lesquels 150 emploient plus de 10 personnes et tiennent l'essentiel du marché. Certains ne sont parfois que la branche transport d'un puissant conglomérat.

Dans la restructuration du transport européen de ces dix dernières années, sept groupes allemands ont joué un rôle significatif, Dachser, Deutsche Post, Hapagloyd, Kuehne et Nagel, Schenker, Thyssen Haniel et Willy Betz, tandis que quatre entreprises ont fait l'objet de prises de participation, Bahntrans, DPD, German Parcel et Trans O Flex.

A1.31 Dachser

D'une petite entreprise familiale créée en 1930 à Kempten au pied des Alpes Bavaroises pour le transport du lait, Thomas Dachser a en cinquante ans développé un groupe puissant qui est devenu le cinquième transporteur allemand.

En 1990, Dachser, entreprise familiale, produit un chiffre d'affaires de 665 M€ dont 200 M€ à l'international, avec 6 000 salariés, 25 centres logistiques et 65 agences en Allemagne et 8 filiales étrangères. L'activité nationale est partagée entre la messagerie, l'express et le transport sous

température dirigée, avec un principe rigoureux de respect des délais et de l'emploi systématique de caisses mobiles pour les liaisons entre agences.

En 1995, le chiffre d'affaires est de 915 M€ pour 11 millions d'envois, l'effectif de 6 000 personnes dont 110 au siège social de Kempten, les investissements de 36,3 M€. L'Allemagne est couverte par un réseau de 60 agences dont 10 occupent chacune de 300 à 500 salariés. Les mono-colis qui représentent 6 % du CA sont confiés au réseau DPD, dont Dachser est membre fondateur et gère 5 dépôts au Sud de l'Allemagne. La messagerie nationale d'un poids moyen de 300 kg ainsi que le stockage représentent 29 % du CA. Le groupage international, l'aérien et le maritime représentent 27 % du CA, les transports sous température dirigée 24 %, l'affrètement et les activités diverses 14 %.

L'activité est donc principalement nationale, le groupage international essentiellement européen, grâce à des accords avec des correspondants étrangers comme Ziegler pour la livraison en France. Les agences étrangères, au Benelux, en Suisse, au Danemark, en Grande-Bretagne, aux États-Unis et à Hong-Kong concernent l'aérien et le maritime qui ne représentent que 6 % du chiffre d'affaires. L'accent est mis sur l'efficacité et l'organisation, l'utilisation de codes barres dès 1994, l'équipement des véhicules pour la livraison d'ordinateurs portables, l'optimisation des tractions des caisses mobiles et la manutention des quais, réfrigérés ou non.

À partir de 1998 cette stratégie suit une évolution importante :

- En avril 1999, Dachser prend 70 % du capital de Graveleau, 25 % restant à Joël Graveleau et 5 % aux cadres. Le rapprochement conduit à un ensemble de 10 200 personnes et de 1,3 Md€ de CA, présent dans 11 pays en Europe par 98 implantations ;
- Dachser prend des accords européens dans le domaine du froid, en octobre 1998 avec Exel Logistics France confirmé en mars 2001 avec Nexia qui a repris Excel Logistics, et en mars 2000 avec Italsempione pour l'Italie ;
- Dachser, devant la montée en puissance de la Poste française dans le réseau Deutsche Post, revend au concurrent German Parcel, qui vient d'être repris par The Post Office, ses six dépôts DPD au sud de l'Allemagne (Augsburg, Gerstrad, Kempten, Neufahen, Obeng) réunis dans DPD Dachser GmbH, le dépôt de Callenberg en RDA et la plate forme de Munich du réseau sud de DPD qui emploie 500 personnes et traite 12 millions de colis.

A1.32 Deutsche Post

À partir de 1997 Deutsche Post réalise de nombreuses acquisitions.

Sur le marché du colis, où elle ne représentait que 19 %, la Deutsche Post était sévèrement concurrencée par les monocolistes DPD, Trans O Flex, German Parcel et par les integrateurs UPS, DHL, TNT et les autres opérateurs sur ce créneau. Sa réaction fut à la hauteur de ses moyens dont une partie proviendrait de tarifs postaux supérieurs à la moyenne européenne.

En janvier 1995, le service des postes allemandes est réparti par la loi entre trois sociétés de droit privé, Deutsche Post AG, Deutsche Post Bank AG et Deutsche Telecoms AG. L'office fédéral des postes et télécommunications a pour mission de gérer les participations de l'Etat allemand dans leur capital et de les introduire en bourse dès que leur situation le permet et que le problème de la retraite des postiers est résolu.

En juillet 1997, la Deutsche Post³ regroupe sous une holding Deutsche Post Express und Transport GmbH ses trois filiales concernées par le transport de messagerie :

- EMS Kurierpost GmbH, filiale consacrée à l'express national de la Deutsche Post depuis le 1^{er} juillet 1991. Son CA 1996 est de 96 M€ pour 6 millions de colis par an et un effectif de

³ On désignera dans la suite Deutsche Post AG (activité poste) par Deutsche Post, par abus de langage, cette seconde appellation plus courte étant celle utilisée couramment dans le monde du transport.

900 personnes dans un réseau de 12 agences régionales et une quarantaine d'agences courrier. EMS devient Deutsche Post Express GmbH ;

- Die Deutsche Post Kontrakt Logistik GmbH qui est spécialisée dans les contrats de distribution dédiés pour les gros comptes ;
- Nelog GmbH qui assure les navettes entre les différents centres de tri.

Par ailleurs la Deutsche Post signe des accords avec d'autres opérateurs avec lesquels elle n'est pas en concurrence directe, tels que des commissionnaires comme Schenker et Bahntrans, ou la trentaine de petits messagers regroupés dans Cargo Line, pour lesquels elle assure la livraison des colis de moins de 31,5 kg.

Sur le plan international la Deutsche Post, qui avait pris accord avec TNT GDEW jusqu'à son rachat par la Poste néerlandaise en octobre 1996, crée une filiale I.P.P, International Parcel Post GmbH, pour abriter techniquement ses ambitions internationales.

Les premières mises en œuvre commencent dès 1997. En juillet, Deutsche Post prend une participation de 24,8 % dans Trans O Flex, réseau de messagerie rapide allemand, créé en 1971 et spécialisé dans la distribution de produits pharmaceutiques, d'un chiffre d'affaires de 320 M€ avec 44 agences en Allemagne, des filiales au Benelux, Italie, Autriche, Danemark, et des correspondants comme Sernadis en France et BTL en Scandinavie. Elle finit par prendre le contrôle de joints ventures en Autriche, en Belgique avec Belgian Parcel Distribution, en Pologne avec Servisco et en Suisse avec GP PaketLogistik.

Mais, des opérations de plus grande envergure commencent **en 1998** avec les prises de participation dans DHL, Omega Securicor, Ducros et Danzas.

Sous réserve de l'accord de la Commission Européenne, Deutsche Post entre au niveau de 22,5 % puis de 25 % dans le capital de DHL avec l'ambition de réaliser la distribution paneuropéenne par route de l'intégrateur, et de remplacer GDEW par DHL pour son express international.

En novembre, Deutsche Post acquiert pour 223 millions de Livres Sterling la moitié du capital de la filiale de transport et logistique du groupe britannique Omega Securicor. Cette filiale, qui est également le correspondant de FEDEX, a un chiffre d'affaires de 854 M€ avec un effectif de 12 500 personnes et un parc de 7 000 véhicules. Deutsche Post prétend ne pas remettre en cause son accord antérieur avec Parcel Force, filiale de la Poste anglaise.

En décembre, la Deutsche Post achète pour 12,2 M€ 61,7 % du capital de Ducros Services rapides dont elle contrôlait déjà 6 % au travers de DHL. La filiale espagnole de Ducros, Transerra, est comprise dans le lot.

Deutsche Post propose de prendre 80 % du capital de Danzas dans le cadre d'une OPA amicale pour 0,9 Md€ afin de jouer un rôle déterminant dans le secteur du transport et de la logistique.

En 1999, la Deutsche Post poursuit ses acquisitions, MIT en Italie, ASG en Suède, ITT en Allemagne et ETD la division transport et logistique Europe de Nedlloyd aux Pays-Bas, Guipuzcoana en Espagne et Orgadis et Arcatime en France :

- **M.I.T.** repris par la Deutsche Post à 90 % en janvier emploie 1 000 personnes pour un CA de 91 M€ dans 47 agences et est le correspondant Deutsche Post pour l'Italie ;
- **ASG** en Suède fait l'objet en avril d'une OPA par Danzas ;
- **ITT Group** repris en avril est un commissionnaire installé à Munich spécialiste de l'import-export de textile où il réalise un chiffre d'affaires de 76 M€. En même temps la Deutsche Post reprend le Suisse Qualipac AG, basé à Altshofen (CA 12,8 M€) qui est le deuxième messenger suisse derrière Gp Paket Logistik repris en 1997 ;
- **ETD** (European Transport and Distribution), reprise par la Deutsche Post en mai est la division transport du néerlandais Royal Nedlloyd. Son chiffre d'affaires est de 1,45 Md€ pour

11 500 personnes réparties entre Van Gend et Loos, principal messenger du Benelux avec 26 agences traitant 180 000 colis par jour et inventeur du transport de vêtements sur cintres, Unitrans, transporteur allemand de messagerie lourde ;

- La Deutsche Post prend en juillet 49 % du capital de **Guipuzcoana** avec une option sur 2 % supplémentaires. Guipuzcoana est un important messenger espagnol traitant 11 millions d'envois avec 63 agences en Espagne et au Portugal, un effectif de 1 700 employés et un CA de 150 M€;
- **Orgadis**, achetée par la Deutsche Post en octobre, est la holding de Sernadis, messenger parisien avec des agences dans le Nord et en région Lyonnaise et un réseau de correspondants provinciaux, un effectif de 800 personnes et un CA de 114 M€;
- **Arcatime** également achetée en octobre par la Deutsche Post est la filiale messagerie du groupe breton Le Calvez, fortement implanté dans l'Ouest de la France (effectif 650 personnes, CA 50 M€).
- En 2000, la Deutsche Post reprend AEI aux USA, Herald International Mailing en Grande-Bretagne, Tiercelin en France et SAV Spa en Italie :
- **AEI**, présenté au paragraphe A1.14, fait l'objet d'une OPA de Deutsche Post sur 96 % de son capital avec l'accord de la commission Européenne en février. Deutsche Post devient ainsi le premier transitaire aérien dans les pays européens ;
- **Herald International Mailing**, spécialiste britannique du courrier international avec 150 employés et un CA de 23 M€ est acheté en février par la Deutsche Post, qui dans le même secteur avait acheté en mai 1999 Yellowstone basé à Chicago (CA 22 M€) et **Global Mail** basé en Virginie (CA 45 M€) ;
- **Tiercelin**, 136 employés, 7.6 M€ de CA, messenger normand est repris par la Deutsche Post en mars et vient compléter le réseau d'Arcatime ;
- **SAV Spa**, messenger italien basé à Bergame et correspondant de MIT, 372 employés, 20 agences, 51 M€ de CA est repris par la Deutsche Post en juillet ;
- **Eurodis** est le réseau européen de Trans O Flex.

Après Guipuzcoana repris en 1999, Deutsche Post étend son emprise sur le réseau en reprenant Correct Express (NL) ,VOP Colli Service (B), Ascoli (It), A Post (DK) et les filiales de Trans O Flex en Autriche et Hongrie.

Ces acquisitions ont suscité un certain nombre de réticences. Des plaintes sont déposées devant la Commission Européenne dès 1994 par UPS et une association de petits transporteurs allemands. La Commission sanctionne en décembre 1999 la Deutsche Post de deux amendes de 50 000 € pour avoir caché qu'elle contrôlait effectivement Trans O Flex depuis 1997 par l'intermédiaire d'une tierce partie qui avait acquis la majorité des parts en sus des 24,8 % acquis par la Deutsche Post.

En mars 2001, la Commission condamne Deutsche Post à une amende de 24 M € pour abus de position dominante et lui impose de créer une filiale pour séparer les activités colis et courrier sous monopole.

Deutsche Post digère ses nombreuses acquisitions par une restructuration autour de ses quatre métiers présentés dans une nouvelle appellation commerciale « Deutsche Post World Net » : Mail – Express – Logistics – Finance, et des filiales principales auxquelles elle confie la charge de fédérer les différents acteurs de ces métiers. A côté du courrier et de la finance, les activités express et logistique sont regroupées :

- La marque Deutsche Post Euro Express couvre toutes les prestations européennes de messagerie rapide et d'express européen des filiales du réseau Eurodis et des autres participations contrôlées par la Deutsche Post ;

- Danzas Solutions reprend les activités logistiques des différentes filiales dans le monde ;
- Danzas Euro Cargo reprend les activités de transport routier et de groupage des filiales européennes ;
- Danzas Overseas ou Intercontinental reprend les activités aériennes, maritimes, et les grands projets industriels.

Parallèlement Deutsche Post crée avec Lufthansa Cargo deux filiales communes :

- Aerologic Cargo GmbH qui regroupe les participations de 25 % des deux groupes dans DHL International et sera contrôlée par la Deutsche Post qui a annoncé son intention d'augmenter sa participation dans le capital de DHL sous réserve de l'accord de Bruxelles ;
- E-Logic GmbH pour le traitement logistique du commerce électronique.

En novembre 2000, 29 % du capital de la Deutsche Post AG sont proposés et souscrits en bourse. Les 320 millions d'actions sont immédiatement souscrits à 21 € sans emballage malgré les perspectives bénéficiaires de l'exercice 2000 qui révélera un résultat de 4,8 % du chiffre d'affaires.

En 2001 les résultats de la Deutsche Post atteignent le niveau record de 2,61 Md€ pour un CA de 33,4 Md€ dont 6,4 Md€ pour l'express et 9,2 Md€ pour la logistique représentée par Danzas.

A1.33 Hapag Lloyd

Avec un chiffre d'affaires de 2,6 Md€ en 1997 Hapag Lloyd apparaît en tête du classement des transporteurs allemands. Il s'agit d'un groupe basé à Hambourg qui est la division logistique du groupe diversifié Preussag qui emploie 66 000 personnes avec un CA de 17,7 Md€ et une rentabilité de 1,5 %. Hapag Lloyd est passé d'un CA de 1,97 Md€ avec une rentabilité de 0,9 % en 1992 à un CA de 36 Md€ avec une rentabilité de 4 % en 2000. L'essentiel de l'activité est maritime, avec des lignes régulières de conteneurs sur les États-Unis et l'Asie par Hapag Lloyd Container line, et des croisières principalement en Méditerranée avec Hapag Lloyd Kreuzfahrten. Hapag réalise un peu moins de 10 % de son chiffre d'affaires dans les activités de commissionnaire, transitaire et entrepositaire avec deux filiales, VTG Lenkhering et Pracht Freight Forwarding. Hapag Lloyd est également propriétaire du loueur de bungalows Algeco.

A1.34 Kuehne et Nagel

La société a été créée en 1890 à Brème. En 1988 le groupe britannique Lonrho prend 50 % du capital, l'autre moitié reste entre les mains de Klaus Michael Kuehne qui en 1999 en reprendra le contrôle à 82 %. L'activité d'origine a été le transit maritime et la manutention portuaire auxquels se sont ajoutés plus récemment le fret aérien, le transport routier de marchandises et la logistique. Kuehne et Nagel occupe à cette époque 8 750 personnes dans 400 bureaux et 60 pays pour un CA de 2,5 Md€ avec une société de management au Luxembourg et trois sociétés d'exploitation, Kuehne et Nagel Deutschland à Hambourg pour l'Allemagne, Kuehne et Nagel Western Hemisphere Gruppe à Toronto pour l'Amérique où Kuehne et Nagel est un opérateur aérien important, et Kuehne et Nagel International à Pfäffikon en Suisse pour le reste du monde. Kuehne et Nagel s'est implanté en France en 1968 à Sogaris où il prend 10 000 m² d'entrepôts banalisés et 2 500 m² d'entrepôts frigorifiques pour les périssables car il est spécialiste de la Réunion et des Antilles. En 1989 il prend en Italie 50 % de Domenichelli, 1 400 personnes, 75 succursales, et la majorité du néerlandais Van Vhet à Utrecht, 250 personnes. La stratégie terrestre est de se désengager du transport routier au profit des activités logistiques.

En 1996 son chiffre d'affaires est de 3,1 Md€ dont 43 % dans les activités terrestres et logistiques, 25 % dans le maritime et 22 % dans l'aérien. L'Allemagne intervient pour 40 %, le reste de l'Europe pour 32 %, l'Amérique pour 18 % et l'Asie et le Pacifique pour 10 %. L'entreprise dispose

de 475 bureaux dans 82 pays. En France, outre Rungis, Kuehne et Nagel est implanté à Lyon, Lille et Roissy et également à Marseille et Toulouse sous le nom de Team Fret.

En 1998 Kuehne et Nagel France réalise un bénéfice de 1,2 M€ contre une perte de 24 000 € en 1997 pour un CA de 116 M€ en progression de 6 %. Team Fret est revendu à ses dirigeants. Le chiffre d'affaires du groupe est de 4,2 Md€ et le résultat net de 52 M€. L'effectif est de 12 000 salariés, réparti entre 500 bureaux et 82 pays. La stratégie annoncée par la direction de Kuehne et Nagel qui est coté en bourse à Francfort et à Zurich est de se positionner en opérateur de transport multimodal par voie terrestre, maritime et aérienne ne possédant pas en propre de moyens de transport mais se situant parmi les 5 premiers dans chaque pays européen. Dans cet esprit Kuehne et Nagel cède à Gefco en juillet 1999 Kuehne et Nagel Elan GmbH et C, réseau allemand de messagerie de 32 agences, 1 000 salariés, 2 Md€ de CA, constituée en joint venture avec la filiale de DHL Elan International GmbH. De même la filiale routière néerlandaise Vahn Vliet achetée en 1989 est revendue à ses anciens propriétaires.

En 1999, le chiffre d'affaires est de 4,2 Md€ maintenu par rapport à l'exercice précédent, malgré la cession de Kuehne et Nagel Elan, et le résultat net est de 59,9 M€. En 2000 Kuehne et Nagel procède à un échange de participations croisées avec Semb Corp Logistics, groupe de 3 000 personnes basé à Singapour spécialisé dans le supply chain management et la logistique off-shore avec 774 000 m² d'entrepôts ainsi que les services aux navires, avec une clientèle importante en Inde, en Thaïlande, en Indonésie et en Chine, où elle dispose de 7 centres de distribution régionaux permettant de desservir 227 villes. Kuehne et Nagel investit à Duisburg 110 millions de DM pour créer un centre logistique sur 100 000 m² de terrain.

En juin 2001, Kuehne et Nagel achète pour 300 M USD l'Américain USCO Logistics qui possède 70 implantations aux Etats Unis, au Canada et au Mexique, emploie 3 500 personnes, gère 1,5 million de m² de magasins et est un des principaux prestataires d'entreposage américains dans le domaine des industries high tech et du commerce de détail.

Tableau 5 Évolution du chiffre d'affaires et du résultat de Kuehne et Nagel

	1993	1994	1994	1995	1995	1996	1996	1997
Chiffre d'affaires (Md€)	2,7	2,7	3,1	3,2	n.c	4,2	4,2	5,4
Résultat Net (M€)	30,2	n.c	n.c	n.c	n.c	52,0	60,0	82,5

Source : Transport actualités

Ces réorientations permettent à Kuehne et Nagel d'afficher ses meilleurs résultats avec un CA de 5,4 Md€ et un résultat net de 82,5 M€ pour 530 filiales dans 90 pays soit une marge nette de 1,5 %. Bien que d'origine allemande, Kuehne et Nagel est maintenant considérée comme une société suisse.

A1.35 Schenker et Stinnes

Schenker est la filiale commissionnaire de transport de la Deutsche Bundes Bahn dans laquelle Stinnes a pris en 1988 une participation de 22,5 %. Stinnes est un groupe de distribution qui réalise en 1989 un chiffre d'affaires de 7,4 Md€ avec 21 238 employés et un résultat net de 45,4 M€. Stinnes est la société mère de Rhenus, dont le CA est de 1,25 Md€ avec 10 553 employés, un résultat net de 6,9 M€ dans les activités de navigation maritime, fluviale, de commission de transport et de logistique. Stinnes est filiale du groupe Veba qui fait un chiffre d'affaires de 24 Md€ avec 94 517 employés, un résultat net de 640 M€ et des capitaux propres de 6,6 Md€ principalement dans le secteur de l'énergie.

Le chiffre d'affaires 1990 de Schenker est de 3,9 Md€ avec un effectif de 11 519 employés, 474 implantations mondiales dans 100 pays, avec des activités de messagerie en Allemagne, de transports de lots et de lots partiels en Europe où le groupe possède 180 implantations, de transit maritime et aérien dans le monde où il est présent dans 100 ports et 120 aéroports. La prise de participation de Stinnes permet le rapprochement de Schenker et de Rhenus et la consolidation de leurs réseaux. Rhenus possède Jules Roy et Transports Mondiaux qui représentent en France l'ensemble Schenker Rhenus.

En 1996, Stinnes emploie 33 000 salariés dans 250 filiales pour un chiffre d'affaires de 11,4 Md€ Schenker qui est la branche « forwarding logistics » du groupe a un chiffre d'affaires de 4 Md€ réparti entre 4 filiales :

- Schenker International, CA 1,75 Md€ 5 300 personnes, une activité de commissionnaire de transport aérien et maritime ;
- Schenker Euro Cargo AG, CA 1,34 Md€ 9 300 personnes, avec 120 agences de messagerie en Allemagne et une vingtaine en Autriche, groupage et transport routier européens ;
- Rhenus, activité fluviale et logistique ;
- Poséïdon Schiffahrt Ag, lignes régulières de ferries entre l'Allemagne et la Finlande.

En janvier 1998, Stinnes acquiert 35 % du capital et 51 % des droits de vote du Suédois BTL, Bilspedition Transport et Logistics, qui renforce Schenker en transport terrestre par un apport de 2,3 Md€ de CA et un effectif de 13 000 personnes, et en overseas par 440 M€ de CA et 1 500 personnes. L'absorption permet la constitution d'un réseau unique de transport routier sous le nom de Schenker BTL, avec à la fois la disparition des marques de BTL Bilspedition et Scansped, et la segmentation du marché européen (l'Allemagne, la France et la Suisse pour la structure Schenker, le Benelux, l'Angleterre, la Scandinavie et les Pays baltes pour la structure BTL). Le réseau opère sur 30 pays, emploie 18 000 personnes pour un CA de 2,8 Md€ En France Jules Roy absorbe Scansped pour constituer un réseau de 700 personnes en 31 agences et prend le nom de Schenker-BTL.

En 1999, Stinnes lance une OPA de 340 M€ pour le contrôle de BTL. Le groupe Veba, holding de Stinnes, fusionne avec Viag et décide de se recentrer sur l'énergie et la chimie, et donc de se séparer à terme de Stinnes.

Stinnes Logistics réalise un CA de 13 Md€ avec 47 500 personnes dont 5,3 Md€ avec Schenker.

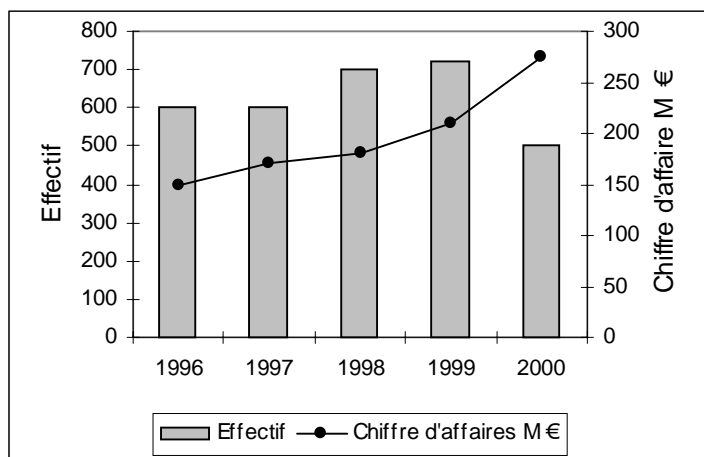
Entre 1999 et 2000, Schenker BTL poursuit le développement de son offre logistique. Un centre logistique de 19 000 m² de stockage, 3 800 m² de groupage et dégroupage de conteneurs, de 2 600 m² de marchandises dangereuses sur un site de 5 hectares est inauguré en octobre 2000 à Rotterdam. Le réseau européen est renforcé en République Tchèque où sont employées 200 personnes dans 16 agences, et dans les pays Baltes avec des entrepôts à Tallin, Vilnius et Riga. Une alliance est signée avec le Japonais Seino pour des services logistiques et la commission de transport internationale. Les structures en Allemagne sont concentrées par fusion de Schenker BTL Allemagne et Schenker International Deutschland GmbH en Schenker Deutschland Ag qui emploie 9 100 personnes pour 1,8 Md€ de CA. Schenker France atteint en 2000 un chiffre d'affaires hors droits et taxes de 270 M€ en progression de 32 %, dont 33 % pour l'aérien et 29 % pour le transport routier. Stinnes a en 2000 un chiffre d'affaires de 12 Md€, un résultat net de 151 M€, un effectif de 42 037 personnes.

Tableau 6 Évolution du chiffre d'affaires de Stinnes et de Schenker (Mds €)

	Stinnes	Schenker
1996	11,4	4,0
1997	nc	5,2
1998	nc	5,3
1999	13,0	nc
2000	nc	6,0

Sources : L'Expansion, Les Échos

Figure 6 Evolution du chiffre d'affaires et des effectifs de Schenker France



Sources : Transport actualités, Diane-Astrée

A1.36 Thyssen – Haniel Logistics

Thyssen est le premier groupe sidérurgique allemand. En 1990, son chiffre d'affaires est de 18,4 Md€ avec un effectif de 152 078 employés et un résultat net de 320 M€

Sa filiale THL, Thyssen Haniel Logistic GmbH, emploie 22 900 salariés et a un chiffre d'affaires de 880 M€ dans les activités de transport routier et de commissionnaire de transport. En France, sa filiale Thyssen Haniel Air a un chiffre d'affaires de 27 M€

En 1995, THL crée avec la Deutsche Bahn une filiale à 50/50 dénommée Bahntrans qui reprend l'activité messagerie de la Deutsche Bahn. L'exploitation doit se faire à partir d'une quarantaine de plates formes avec des quais de messagerie reliés à 70 % par des caisses mobiles à traction ferroviaire pour un chiffre d'affaires d'environ 600 M€

En 1997 Thyssen et Krupp annoncent l'intention de fusionner leur activité sidérurgique sur laquelle ils vont concentrer leurs investissements en abandonnant leurs activités annexes. THL et Bahntrans sont donc à vendre, et Schenker ayant renoncé à la reprise de Bahntrans, ce sont les Chemins de Fer Belges qui se portent acquéreurs. La SNCB reprend THL et ses 50 % de Bahntrans, la Deutsche Bahn conservant provisoirement ses 50 % qu'elle échange en septembre 1998 contre 10 % de THL. Thyssen Haniel Logistics est donc depuis fin 1998 une filiale à 90 % des chemins de fers belges.

A.37 Willi Betz

Willi Betz a créé son entreprise en 1945 et s'est rapidement tournée vers le transport international en privilégiant à partir des années soixante l'Est et le Sud-Est de l'Europe puis le Moyen Orient et en collaborant étroitement avec la Somat, entreprise de transport de l'Etat Bulgare. A la privatisation de la Somat, Willi Betz acquiert pour 55 MUSD 55 % du capital en 1994 puis 38 % en 1998, en s'engageant à employer les 4000 conducteurs bulgares.

En 1998, Willi Betz est implanté dans la plupart des pays européens, réalise un chiffre d'affaires de près de 760 M€ emploie plus 7 000 personnes, met en œuvre près de 7 000 semi-remorques dont 1 500 frigorifiques, une centaine de porte-voitures et 8 Ro-Ro fluviaux ou maritimes.

L'organisation est centralisée à Reutlingen qui traite avec un système informatique performant l'ensemble des données reçues des véhicules par satellite. Les conducteurs sont payés sur la base des salaires pratiqués dans leur pays d'origine, généralement la Bulgarie ou la Lituanie, ce qui permet à l'entreprise d'être très compétitive sur l'ensemble du marché Européen.

L'effectif en France de Willi Betz est de 20 personnes.

Tableau 7 Chiffres d'affaires de Willi Betz

	Chiffre d'affaires France (M€)	Chiffre d'affaires total (M€)
1996	0,17	430
1997	0,38	614
1998	0,49	nc
1999	0,50	740

Source : Diane-Astrée

A1.38 Les cibles

Bahntrans

Comme indiqué au paragraphe A1.36, Bahntrans créée en 1995 par rapprochement dans une filiale à 50/50 des activités messagerie groupage de la Deutsche Bahn et de Thyssen Haniel Logistic GmbH est devenu en 1998 une filiale de la SNCB, société des Chemins de Fer Belges. Le chiffre d'affaires de Bahntrans était alors de 1,15 Md€ avec un effectif de 3 000 personnes en 84 agences et des résultats négatifs.

DPD

Deutsche Packet Dienst a été créé en 1976 par une quinzaine de messagers allemands pour constituer un réseau⁴ national de traitement des mono-colis d'un poids inférieur à 31,5 kg.

Ces messagers se sont répartis 54 secteurs géographiques de l'ancienne RFA auxquels se sont ajoutés à partir de 1990, 13 secteurs de l'ancienne RDA dont la plupart ont été pris en charge par les fondateurs de DPD. Ces opérateurs sont, du nord au sud de l'Allemagne :

- Transit Transport Flensburg, par sa filiale DPD Nord KG au CA de 11,6 M€ qui gère deux secteurs dans le Schleswig-Holstein et a participé à la création en 1993 du réseau DPD Danemark et de ses 7 dépôts ;
- Hellmann qui opère sur 13 secteurs en basse Saxe et Rhénanie Westphalie et un secteur autour de Leipzig ;
- Gestner, sur le secteur Mecklembourg Poméranie ;
- Interspec, sur trois secteurs en Rhénanie Westphalie et un secteur autour de Karlsruhe ;
- Cordes Und Simon sur 4 secteurs en Rhénanie autour de Cologne, deux secteurs autour de Berlin et un secteur en Bade Wurtemberg ;
- Denkhauß basé à Coblenze et titulaire de 9 secteurs en Rhénanie et Bade Wurtemberg et d'un secteur à l'ouest de Berlin, le seul fondateur à avoir consacré toute son activité à DPD pour un CA de 335 M€ avec 2 400 employés. Denkhauß gère également 6 secteurs au Benelux ;

⁴ Cette structure est assimilable à un réseau de franchisés.

- Zufall qui opère sur 5 secteurs au centre de l'Allemagne ;
- Zeitfracht qui gère le secteur de Francfort ;
- Johan Birkart, importante entreprise de plus de 500 M€ de CA, dont la filiale DPD traite quatre secteurs au nord de la Bavière ;
- Rhénania qui détient un secteur au nord de Stuttgart et un secteur autour de Magdeburg ;
- Melitzer et Munch dont le CA est de 260 M€ qui détient quatre secteurs dont la partie est de la Bavière ;
- Streck, un secteur autour de Fribourg et un autour de Dresde ;
- Honold, un secteur autour d'Ulm et un dans le Brandebourg ;
- Dachser, (paragraphe A1.31) qui opère sur quatre secteurs en partie sud de la Bavière, un secteur en Saxe, un secteur autour d'Augsbourg qu'il a racheté en 1998 à Domberger, et qui gère le dépôt central de Munich, un des plus importants du réseau DPD, le tout pour un CA de 76 M€ réalisé par 500 personnes.

Les franchisés ont dans chaque secteur une agence de livraison et d'enlèvement reliée à un réseau de plates-formes de transit qui assure le maillage national. L'unicité du colis simplifie le traitement administratif articulé à partir du numéro du colis imprimé sur l'étiquette à codes barres collée par l'expéditeur et repris par lecture optique aux différents stades de l'acheminement. L'ensemble des informations est centralisé dans une puissante base de données à Aschaffenburg à une vingtaine de kilomètres à l'est de Francfort, pour le suivi des colis et les facturations internes entre adhérents.

Alors que l'extension vers l'Allemagne de l'Est avait été la grande affaire des années 1991-1992, à partir de 1993 DPD profite de l'ouverture de l'Europe pour étendre son système de traitement du colis unique aux autres pays européens.

Le Benelux, la Pologne et la Hongrie sont couverts par l'extension des zones des adhérents frontaliers du réseau allemand.

En France, la franchise DPD est confiée à un réseau de six messagers français, Heppner, Dubois, Gautier, Régis Martelet, Logistrans et Rochais-Bonnet qui créent en novembre 1994 Direct Parcel Distribution⁵ France.

En Angleterre un accord est pris avec Parceline, en Italie avec MIT, en Espagne avec Servi-Pack.

Le système permet un développement annuel de l'ordre de 10 % et la prise d'une part du marché du colis dépassant 10 %. En 1988, DPD Allemagne traitait 60 millions pour un CA de 267 M€ En 1993 le nombre de colis était de 123 millions pour un CA de 665 M€ avec 10 500 collaborateurs et 4 500 véhicules. En 1996 DPD achemine 245 millions de colis par an avec 21 000 personnes, 12 500 véhicules, 400 agences et 4 hubs internationaux. L'Europe est organisée en six zones autour de l'Allemagne, DPD Europe Centrale, DPD France, DPD UK, DPD Nordic, DPD Ibéria, et DPD Italia.

Entre janvier 1999 et février 2001, La Poste française prend progressivement le contrôle de tous les franchisés de DPD Allemagne à l'exception de la participation de Dachser cédée en août 2000 à German Parcel, et de Zeitfracht qui souhaite conserver la sienne. La Poste détient ainsi 84,8 % du capital de DPD et contrôle la plupart des filiales européennes, y compris DPD France repris à 67 % en juin 2000.

⁵ Expression anglicisée de l'acronyme allemand DPD.

German Parcel

German Parcel est un réseau de transport de colis de moins de 40 kg créé en 1989 par 25 messagers allemands, dont le siège est à Neustrien, à une cinquantaine de kilomètres au nord est de Stuttgart. Il est affilié au réseau mondial Général Parcel, dont les partenaires européens sont en France, Exapaq, au Benelux ABX, en Grande-Bretagne United Carriers.

En 1998, son chiffre d'affaires est de 350 M€ pour 95 millions de colis et un effectif de 4 500 personnes. En janvier 1999, The Post Office achète German Parcel et les 23 % des parts détenus par German Parcel dans Général Parcel.

Trans O Flex

Trans O Flex est un réseau allemand de messagerie créé en 1971 spécialisé à plus de 50 % dans la distribution de produits pharmaceutiques. En 1996, Trans O Flex dispose de 44 agences pour un CA de 320 M€ en Allemagne et de 460 M€ en Europe par ses filiales, en Italie, Autriche, Danemark et Benelux qui participent au réseau Eurodis auquel sont affiliés en France Sernadis et en Scandinavie BTL. En juillet 1997 Deutsche Post prend dans Trans O Flex une participation de 24,8 % et étend son contrôle par la suite sur les différents membres d'Eurodis (paragraphe A1.32).

A1.4 La Grande-Bretagne

La Grande-Bretagne a été pendant longtemps la première puissance industrielle et maritime du monde. Elle est restée le troisième importateur et le cinquième exportateur mondial.

Elle dispose donc d'une forte tradition de commerce international appuyée sur des liens très vivaces avec les anciennes colonies de son Empire, y compris les États-Unis, une disponibilité de capitaux importants alimentés par la puissance financière de la place de Londres, et une habitude du contrôle de gestion des entreprises où les apports écossais ont été précieux.

Il n'est donc pas surprenant qu'en dépit de leur insularité, les transporteurs britanniques aient à partir de l'entrée en 1973 de la Grande-Bretagne dans la Communauté Européenne à s'intéresser au transport routier européen. Douze transporteurs ont joué un rôle significatif :

- Autologic
- Boc Distribution Services
- Exel NFC
- Hays Distribution Services
- Ocean Group
- P & O European Transport
- The Post Office – Royal Mail - Consignia
- Christian Salvesen
- Transport Development Group
- Tibbett & Britten Group
- United Transport International

A1.41 Autologic Holding Plc

En 1996 le groupe Chargeurs décide la mise en vente du groupe Walon. En novembre, Walon UK qui emploie 950 personnes pour un CA de 75 M€ et une perte de 12 M€ est cédé pour 53 M€ à Autologic UK, grâce à un LMBO⁶ auquel participent les cadres dirigeants de Walon UK et le fonds BZW Private Equity du groupe Barclays. En 1997, Autologic qui conserve la spécialité de la logistique automobile, crée une filiale aux Pays-Bas, Autologic Benelux BC, puis est introduit en Bourse à Londres, et lève des capitaux pour financer son expansion. Son chiffre d'affaires passe à près de 300 M€ en 1990. En février 2001 Autologic Holding prend 40 % du consortium Albateam Global Automatic Logistic auquel participent également Renault, le néerlandais TNT Logistics, l'armateur suédois Wallenius, qui prend le contrôle de la CAT, opération autorisée par Bruxelles en juillet. En mai 2001, Autologic Holding reprend pour 91 M€ à Tibbett & Britten son concurrent Axial, spécialiste en France, Grande-Bretagne, Espagne et Portugal, du transport de voitures neuves avec un CA de 230 M€. Autologic se présente donc en 2001 comme un opérateur majeur du transport de voitures européen.

Tableau 8 Évolution du chiffre d'affaires et de l'effectif d'Autologic Holding Plc

Année	CA (en M€)	Résultat net (en M€)	Effectif
1997	156	6	1 382
1998	169	10	1 717
1999	250		
2000	319	15	

Sources : Transport actualités, L'Officiel des transporteurs.

A1.42 BOC Distribution Services

BOC Distribution Services, dont le siège est dans le Surrey, est une filiale de British Oxygen, l'équivalent anglais d'Air Liquide, employant en 1990, 2 330 personnes pour un CA de 115 M€ avec une marge avant impôt de 10 %. BOC Distribution Services se lance dans une politique d'investissement européen en reprenant une douzaine d'entreprises aux Pays-Bas, en Allemagne, en Pologne et en France, dont en 1994 le breton TLO (215 personnes, une dizaine d'agences et un CA de 27 M€). Ces acquisitions permettent de porter à 260 M€ le CA et à 4 800 personnes les effectifs de BOC Distribution Services, dont la stratégie est d'accompagner ses clients tels que Marks and Spencer dans la logistique des produits frais.

Déçu des résultats financiers obtenus, BOC Distribution Services met fin à cette diversification et revend au début de 1999 TLO à Jacques Leroy, fils du fondateur soutenu par ses cadres, et les transports frigorifiques BOC Distribution Services Benelux au Néerlandais Müller Transport.

A1.43 NFC Exel

NFC, National Freight Consortium est en 1990 le premier transporteur routier anglais avec un CA de 2,4 Md€, un effectif de 34 000 salariés, un parc de 21 600 véhicules et une marge avant impôt de 6 %. Issu de la nationalisation du transport routier de zone longue par les travaillistes en 1947, dénationalisé par Margaret Thatcher en 1982 et repris majoritairement par son personnel, introduit à la bourse de Londres en 1989, NFC Exel exerce de multiples activités par des filiales spécialisées :

⁶ Leverage Management Buy Out : Reprise d'entreprises par les salariés

- Location, transport et transit par British Road Ltd ;
- Messagerie Express par Lynx Delivery Network, membre du réseau Euro Express avec Calberson, Trans O Flex, etc...
- Vrac liquide et pulvérulent par Tank Freight Ltd ;
- Transport de déchets par Waste Management Ltd ;
- Stockage et distribution par Exel Logistics pour Marks and Spencer, Procter & Gamble, Ford, Rover, Hoover, Texas Instrument etc... Aux Etats Unis NFC est un important gestionnaire d'entrepôts avec un million de m² et deux filiales, Dauphin et NCI ;
- Déménagement avec Allied Pickfords and Merchants, activité pour laquelle NFC est le premier opérateur mondial.

Pour suivre les demandes de ses clients, NFC se lance entre la fin des années 1980 et 1994 dans une politique d'expansion européenne par rachat de 17 entreprises de logistique et de transport sous température dirigée, dont en Allemagne Hellweg, RWR, Mack, Frigoscandia et Rickhoff.

En France NFC s'installe en 1989 à Evry avec un entrepôt dédié à Marks and Spencers, et achète en 1991 les trois sociétés de transports frigorifiques du groupe Bos Finances, à savoir Boucher à Lorient, Frimatrans à Henin Beaumont, Mauvillain à Ormes, puis en 1992 Pujos à Toulouse et Martin à Nice, puis en 1994 Leridon en Île-de-France, Arden Frigor à Rethel et les trois sociétés de Gérard Postic, STPJ à Pontivy, Sodaf à Bisheim et SNT à Pagny sur Meuse.

NFC dispose donc en 1994 d'un réseau national de transport sous température dirigée Exel Logistics France qui réalise un CA de 122 M€ avec 2 000 personnes, 1 000 véhicules, mais des résultats déficitaires.

Le groupe NFC a en 1994 un CA mondial de 2,7 Md€ avec un résultat net de 88 M€ pour un effectif de 33 000 salariés dont 24 000 hors Grande-Bretagne. La logistique représente 64 % du CA avec 144 implantations en Grande-Bretagne, 30 en France, 13 en Allemagne et au Benelux, 17 sur la péninsule ibérique.

Fin 1994, cette stratégie d'acquisitions tous azimuts est remise en cause et la nouvelle direction restructure l'ensemble de l'organisation, en particulier en France et en Allemagne où sont les pertes les plus importantes. L'exercice clos en 1998 a un CA de 3,3 Md€ avec un bénéfice avant impôt de 183 M€ dont 78 M€ de résultat pour la logistique et 4 M€ de pertes pour la distribution alimentaire.

Exel décide de se réorienter sur la logistique pour l'automobile et la grande distribution. Lynx Express est vendu en 1997 à ses cadres, et Allied Pickfords en 1999. Le CA de NFC en 1999 y compris Allied Pickfords est de 380 M€ dont 274 M€ pour Exel Logistics.

En février 2000, le groupe britannique Ocean Inc. dont la filiale commissionnaire de transport est MSAS et le groupe NFC annoncent leur fusion par échange d'actions dans un nouveau groupe New Exel qui devrait employer 52 000 personnes pour un CA de 5,3 Md€

En fait, le CA en 2000 de New Exel est de 6,7 Md€ avec un résultat net de 2 %.

En 2001 dans sa logique de recentrage Exel acquiert le prestataire de logistique automobile Nerthmann und Köster implanté en Allemagne et en République tchèque, crée en Suisse Exel Logistics Switzerland Ltd, achète Mark VII aux États-Unis et revend Exel Froid France à ses cadres qui prend le nom de Nexia et dont le CA en 2000 est de 168 M€ pour des pertes cumulées de l'ordre de 30 M€ en 4 ans.

A1.44 Hays Plc

Hays Plc est un groupe diversifié dont l'activité d'origine était en 1851 le transport du thé. En 1990, il est coté à la bourse de Londres et est l'un des plus importants prestataires logistiques en Grande-Bretagne avec 5 500 employés, 650 véhicules et une marge avant impôt de 8 %.

Au début des années 1990, Hays décide une expansion européenne. En 1992 il reprend en France le groupe Fril constitué des transports Barré, TAC, Lacroix Lons, d'un CA de 91 M€ avec un effectif de 1 000 personnes, spécialisé dans la logistique des produits frais et pionnier en utilisation de logiciels adaptés au traitement des dates limites de vente.

En 1993, Hays prend le contrôle de Mordhusrst, prestataire allemand basé à Kiel spécialisé dans la distribution des pièces automobiles, produits chimiques, vins, avec un CA de 91 M€. L'ensemble est regroupé sous Hays Logistics Europe dont la gestion est confiée à Ch. H. Lehideux dirigeant du groupe Fril.

En 1994, Hays regroupe une cinquantaine de sociétés employant 8 000 personnes sur 300 sites, pour un CA de 810 M€ avec une marge avant impôt de 14 %. 53 % est réalisé dans le transport et la logistique, 29 % dans les services divers, courrier d'entreprises, colis, express, archivage, et 18 % dans les ressources humaines (formation et recrutement). 71 % du CA est en Grande-Bretagne, 22 % en Europe Continentale et 7 % dans le reste du monde.

En 1995, Hays reprend en France le bourguignon Jarlaud et en 1997 rachète à l'australien Mayne Nickless le groupe logistique FDS (CA 150 M€, 1 500 personnes, 550 000 m² d'entrepôts) qu'il fusionne avec Hays Fril pour constituer Hays Logistique France, Hays reprend en même temps en Belgique Heijden, autre filiale de Mayne Nickless.

En 1998, Hays emploie 17 000 salariés sur 350 sites et réalise un CA de 2,3 Md€ avec un résultat de 213 M€. La logistique représente un Md€. En France, Hays Logistiques France emploie 4 000 personnes dans 65 entrepôts et 850 000 m² pour un CA de 366 M€. Hays vend en juillet 1998 à Sécuricor sa division messagerie Hays Express Service (16 agences, 430 personnes, 30 M€ de CA) et se recentre sur le petit colis express de sa division Hays DX en reprenant en France successivement en décembre 1998 Colirail (CA 43 M€, résultat net 2,1 M€, effectif 260, 3 millions de colis) et en janvier 1999 France Partner (CA 42 M€, résultat 1,7 M€, effectif 260 personnes). Hays DX reprend en juin 1998 en Belgique Delta Medical Express, en mars 2000 en Espagne Dun (Barcelone, 7 agences, 120 personnes) et Driver Pack (Madrid, 5 agences, 80 personnes).

En 2000, Hays Plc réalise un CA de 3,35 Md€, dans 20 pays avec 27 000 salariés et une marge avant impôt de 11 % dégagée en grande partie par la logistique qui est réorganisée en 4 secteurs, distribution, grande consommation, automobile et industrie, télécoms et technologie.

A1.45 Ocean Group

Ocean Group qui figurait en 1990 en dixième position du classement des transporteurs européens avec un CA de 1,7 Md€, un effectif de 10 500 personnes et un résultat avant impôt de 4,4 %, a plusieurs activités principales :

- Le transit maritime, qui fut l'activité de départ, auquel s'est ajouté l'aérien, par MSAS Cargo International, avec un réseau mondial de 213 bureaux dans 28 pays et des agents dans 84 autres pays en 1995 ;
- Les prestations logistiques, par Mac Gregor Corp, installé en Grande-Bretagne, au Benelux, en Espagne, en Allemagne et en France, avec 37 centres ; 600 000 m² d'entrepôts, 2 000 salariés, 150 M€ de CA en 1993 ;
- Le transport de vrac liquide en citernes par Panocean Storage and Transport ;

- Une division Environmental Services.

En France, Mac Gregor Corp fait construire à Troyes en 1992 un entrepôt de 10 000 m² pour la logistique d'un de ses clients Oshkosh Europe, spécialiste du vêtement d'enfants, et rachète à Villefranche-sur-Saône en 1993 Lafont (10,7 M€ de CA, 16 000 m² d'entrepôts, 100 personnes). MSAS France est transitaire aérien et maritime, présent dans 10 aéroports et 2 ports, Marseille et le Havre, et un effectif de 200 personnes.

Ocean Group poursuit ses acquisitions en reprenant en 1997 au Pays-Bas Intexo et ses six entrepôts, en 1999 le commissionnaire de transport néerlandais Malenstein ainsi que le commissionnaire américain Mark VII.

MSAS Global Logistics, créé en 1998 pour regrouper les activités transport et logistique du groupe Ocean, intègre les activités d'Intexo (3 200 personnes dans les secteurs logistiques des industries high-tech, médicales et pharmaceutiques) emploie au total 15 000 personnes dans 675 bureaux dans 112 pays en 2000.

En février 2000 les groupes Ocean et NFC (paragraphe A1.43) décident de fusionner leurs activités dans le cadre d'une OPA amicale pour constituer un nouveau groupe, New Exel, qui emploiera 52 000 personnes pour un chiffre d'affaires de 5,3 Md€

A1.46 P & O

Penninsular and Oriental Steam Navigation Company est une ancienne compagnie maritime britannique qui a diversifié ses activités :

- Activités maritimes avec un secteur croisières, une division ferries, une division conteneurs ;
- Activités bâtiment et immobilier, par Bovis Home et Bovis Construction Group ;
- Activités de transports terrestres.

Le chiffre d'affaires du groupe en 1993 est de 8,7 Md€ avec un résultat avant impôt de 9 %.

P & O European Transport Service Ltd (POETS) la filiale routière est en 1990 le vingtième transporteur européen avec un CA de 850 M€ un effectif de 6 300 personnes, une marge avant impôt de 3,4 %, et opère en Grande-Bretagne, en Irlande, et en Europe.

P & O Road tanks Ltd a acquis une position de leader dans le transport des produits pétroliers avec ses 730 tracteurs, ses 1 500 citernes en Grande-Bretagne (en 1990) ainsi que sa filiale GTW (reprise en 1989) aux Pays-Bas, mais aussi des filiales en France, en Allemagne, en Espagne et en Belgique.

P & O Roadways assure le transport intérieur des conteneurs maritimes tandis que Pandoro Ltd assure les liaisons avec l'Irlande, avec 2 700 semi-remorques, 170 tracteurs, 4 ferries Ro-Ro.

En 1989, P & O a racheté la compagnie allemande Rhenania qui outre ses péniches et porte-conteneurs fluviaux exploite 450 tracteurs routiers et a en France pour filiale Mondia Kirwan (16 M€ de CA, 175 employés). De son côté, Ferry Masters exploite depuis 1978 au terminal des transbordeurs de Calais une filiale routière avec en 1990, 49 salariés, 250 semi-remorques pour un CA de 11 M€

En 1996 P & O et Nedlloyd décident de fusionner leurs activités conteneurs pour créer une nouvelle société à 50/50 « P and O Nedlloyd Container Line » qui deviendra le troisième transporteur maritime de conteneurs derrière Maersk et Evergreen avec un CA de 3 Md€, une flotte de 112 navires et un parc de 540 000 tonnes équivalent vingt pieds.

Au passage les effectifs doivent être réduits de 9 400 à 8 000, dont 37 licenciements en France compensés en partie par la création de 18 postes.

En 2000, P & O Nedlloyd reprennent les lignes USA Méditerranée de l'armement américain Farrell Lines, tandis que la filiale commissionnaire de P & O, P & O Trans European s'étend en Espagne et

en Italie en acquérant les transports Marqueset de Valence et en prenant une participation chez Rasimelli et Coletti Spa qui exploite un réseau de 25 bureaux en Italie.

A1.47 The Post Office - Consignia

The Post Office, la poste britannique, a trois divisions principales :

- Royal Mail, qui traite le courrier ;
- The Post Office, qui gère le réseau des bureaux de poste ;
- Parcel Force qui traite l'express et la messagerie avec 12 000 personnes et une centaine d'agences.

En 1997 et 1998 The Post Office a un chiffre d'affaires de 9,6 Md€ et 10,2 Md€ avec un résultat de 640 et 730 M€ Parcel Force a un chiffre d'affaires de 700 M€ avec des pertes de 32 M€ en 1997 et de 6 M€ en 1998.

C'est seulement à la fin de 1998 que The Post Office prend part au grand mouvement de restructuration du colis et de l'express auquel se sont attaquées avec plusieurs années d'avance les postes allemande, néerlandaise et française.

En janvier 1999, The Post Office annonce qu'elle reprend 60 dépôts et 24 franchisés de German Parcel et prend ensuite le contrôle d'autres membres du réseau européen de German Parcel. Elle rachète en octobre 1999 le groupe Irlandais Williams qui contrôle à 100 % General Parcel Ireland Ltd (25 M€ de CA, 200 personnes), puis le néerlandais Nederlandse Pakhet Trans, le danois Pakhe Trans, l'autrichien General Parcel Austria qui contrôle également General Parcel Slovenia, l'expressiste allemand der Kurrier (85 dépôts, 60 M€ de CA). En octobre 2000, The Post Office prend 49 % du capital de Direzioni Gruppo Executive Spa, qui est le partenaire italien de General Parcel, avec un CA de 230 M€, 760 personnes, un siège à Milan, un réseau de 129 agences et 9 plateformes, et en 2001 prend à l'allemand Geis 25,1 % des parts de General Parcel Gzechy.

En France, Royal Mail achète en février 2000 Crie, expressiste international basé à Asnières, CA 27 M€, 135 personnes, et The Post Office achète en mai 2000 à Géodis sa filiale Extand spécialisée dans le colis (CA 200 M€, 60 agences, 900 personnes).

En août 2000, The Post Office interfère dans le mécanisme de la prise de contrôle du réseau DPD par la poste française en faisant acquérir par German Parcel au groupe Dachser 10,47 % du réseau DPD représentés par les filiales colis de ce dernier, Deutscher Paket Dachser et Domberger Paket Dienst.

En mars 2001 The Post Office est transformé en une société anonyme, Public Limited Company, dont le capital est détenu à 100 % par l'État et qui prend la raison sociale de Consignia.

Consignia perd 410 M€ en 1999 pour un CA de 11,9 Md€, 440 M€ en 2000 pour un CA de 12,3 Md€. En 2001 elle perd près de 1,7 M€ par jour et son autorité de tutelle Postcom la juge à la dérive. Consignia annonce la suppression de 1 500 emplois. La division messagerie Parcelforce World Wide centralise ses activités express dans un hub moderne à Coventry et perd en 2000 100 M€ pour un CA de 760 M€.

A1.48 Christian Salvesen

Christian Salvesen est en 1990 un important prestataire de la chaîne du froid avec un CA de 580 M€, 9 925 salariés et une marge de 16 % avant impôt. En Grande-Bretagne, le CA est de 210 M€, l'effectif de 3 000 personnes, le parc de 850 véhicules, et l'entreprise gère un réseau de 30 plates-formes frigorifiques. Le Groupe est également présent aux États-Unis, au Benelux avec 11 plates-formes, en Allemagne avec 14, en Espagne avec 1 plate-forme à Madrid.

En France, Christian Salvesen est implanté depuis 1978, et gère 6 entrepôts à Boulogne sur Mer, les Ulis, Strasbourg, Chateaufort sur Loire, Langon et Salon de Provence, avec un CA de 27 M€ un effectif de 450 personnes et un parc de 50 véhicules.

En 1994, Christian Salvesen rachète en France Gel Service, également prestataire frigorifique, reprend ses 160 personnes et 100 000 m³ d'entrepôt à Lille et Lyon et annonce une diversification dans la logistique textile.

En 1999, Christian Salvesen acquiert l'espagnol Gerposa transporteur et logisticien des secteurs automobile et chimique, avec un CA de 135 M€ et un résultat d'exploitation de 8,5 % et un effectif de 13 000 salariés. Le chiffre d'affaires 1999 est de un Md€ pour une marge avant impôt de 6 %, la division industrie représente maintenant 35 % du CA et la division alimentation Grande Distribution 47 % du CA et 63 % de la marge.

En 2000, Christian Salvesen reprend en France le groupe Darfeuille Associés qui a cédé en 1988 à Harry Vos sa branche transports de pulvérulents. Darfeuille basé à Andrézieux Bouthéon dans la banlieue de Saint Etienne représente un chiffre d'affaires de 120 M€ un effectif de 1 100 personnes, un parc de 1 300 cartes grises dans les secteurs du transport de lots, de distribution de messagerie et de logistique.

En 2001, Christian Salvesen abandonne en Allemagne le transport et l'entrepôt sous température dirigée qui représentent un CA de 170 M€ mais aussi des pertes récurrentes en raison de la réinternalisation de la fonction logistique dans les grands groupes alimentaires allemands, et se concentre sur la logistique au service de l'industrie en prenant la totalité du capital de Wohlfarth.

Le CA du groupe Salvesen est de 1,25 Md€ avec une marge avant impôt de 5,3 %. Le CA se décompose en 36 % pour la branche « industriel » et en 47 % pour la branche « food and consumer ». 76 % de la branche « food and consumer » est réalisée en Grande-Bretagne alors que 43 % du chiffre de la branche industrie est réalisée sur le continent.

A1.49 T.D.G. (Transport Development Group)

En 1990 Transport Development Group Plc est une holding financière basée à Londres investissant dans le seul secteur transport classé comme le dix-huitième transporteur européen avec un chiffre d'affaires de 885 M€ un effectif de 12 500 employés, un parc de 6 700 véhicules et une marge avant impôt de 6,5 %. Ces chiffres se répartissent sur près de 150 entreprises différentes. 56 % du chiffre d'affaires est réalisé en Grande-Bretagne, 22 % en Europe, 18 % en Amérique du Nord et 4 % en Australie.

TDG a fait partie de la première vague d'investisseurs britanniques sur le continent en créant en France en 1973 une filiale Ostra qui achète successivement :

- **Baillivet**, à Lesquin, 9 M€ de CA, 170 employés, 170 000 m² d'entrepôts, 80 moteurs, lot et messagerie ;
- **Berthet**, Saint Priest, 4,1 M€ de CA, 50 employés, messagerie ;
- Le Groupe **Royer**, à Fagnières (52) 52,6 M€ de CA, 520 salariés, 470 véhicules, constitué de Royer Sa (lot), Transunion Vrac (citernes et bennes), Somaf (messagerie), Eurotex (transports exceptionnels) ;
- **Liberatore**, Nancy, 4,4 M€ de CA, transports de papier ;
- **Marge SA**, Gien, 3,3 M€ de CA, 30 employés ;
- **Translittoral**, à Outreau (62), 29 M€ de CA, 280 salariés, 166 moteurs ;
- **Clergue**, à Tournemire (12) et **Firmeyz**, Meyrieu (69), transport et entreposage frigorifique ;
- **Jim Fret** à Bordeaux ;

- **Innocenti Frères**, Le Pontet (84), CA 24,4 M€ effectif 180, transport de citernes ;
- **Pivoin** à Château la Vallière (37), CA 10 M€ effectif 122, 86 moteurs, transports frigorifiques ;
- **Cotradip**, Paris, 10 M€ de CA, 25 000 m² d'entrepôt, filiale de distribution du cognac Rémy Martin.

Au début des années 1990, TDG est à la tête de 150 sociétés dans le monde dont le seul objectif fixé est de remonter des résultats financiers à la holding. La crise et une prise de participation de 20 % d'un groupe d'investissement suédois dans le capital de TDG coté à la bourse de Londres conduisent en 1993 à une réorganisation complète des structures du groupe, d'abord en 4 filières principales, transport, entreposage, logistique et location, puis ensuite à un rapprochement des branches transport, entreposage et logistique en deux pôles principaux, « TDG Consumer » pour les produits de consommation et « TDG Industrial » pour l'industrie amont et aval.

Les filiales américaines, australiennes et portugaises sont revendues en 1994, et en France Translittoral, dont l'activité principale est le transmanche, est revendu à Norbert Dentressangle en 1993. Innocenti est fusionné avec Royer en 1993, tandis que Cotradip, Baillivet et la filiale française de Harris Distribution sont fusionnés pour créer TDG Distribution et que les filiales françaises de transport frigorifiques sont regroupées dans TDG température dirigée.

Ces opérations s'accompagnent d'une baisse du chiffre d'affaires qui de 885 M€ en 1990 passe à 730 M€ en 1992, 715 M€ en 1993 et 610 M€ en 1994. Mais le résultat net avant impôt se maintient à des niveaux voisins de 38 M€

En 1995 TDG a donc trois branches principales :

- TDG Consumer qui représente 43 % du CA et une marge avant impôt de 9 %, avec les sociétés anglaises Harris Distribution pour l'alimentaire, Albany Ltd pour les vins et spiritueux, Autozero, Mac Pherson, Novacold, l'allemand Albatros, les Néerlandais Althuisins, Berbée Trans Eagle, Van Den Bos, et les français Cotradip et TDG température dirigée ;
- TDG Industrial, 50 % du CA, une marge avant impôt de 5 % et avec les sociétés britanniques Beck and Pollitzer, Linkman, Mac Kelvie, Nexus, Williams Distribution, l'Allemand Vereinigte, les Néerlandaises König Jawico, Priems, et les Françaises Innocenti-Royer, Baillivet, Marge, TDG distribution ;
- TDG Hire, 7 % du CA mais 18 % de marge avant impôt, avec les sociétés Cox et Wxift qui louent du matériel de chantier et des véhicules légers ;
- Le tout représente un chiffre d'affaires de près de 610 M€ en progression de 5 % par rapport à 1994.

De 1996 à 2000, TDG continue son recentrage sur les activités rentables en continuant à élaguer dans le tissu de ses filiales. Après la vente fin 1995 aux cadres de l'entreprise du messenger Tuffnells qu'il détenait à 50/50 avec Ducros, TDG revend en 1998 en France Innocenti Royer à Bourgey Montreuil, en Allemagne le groupeur Vereinigte Spedition, les Néerlandais König, Cargoboss et Van Daalen. Ces différentes cessions permettent de maintenir au groupe une rentabilité qui selon les exercices correspond à un résultat avant impôt de 38 à 53 M€ En 2000, le chiffre d'affaires est de 716 M€ et le résultat avant impôt de 39 M€, soit une marge avant impôt de 5,4 %.

Le groupe se repositionne dans la logistique, en particulier au Benelux où il achète Van Straaten et Vanden Bey et en 2001 Transport Central Gelderland et ses 80 000 m² d'entrepôts.

L'expérience française de TDG est loin d'avoir été concluante. Les différentes acquisitions pratiquées à partir de 1973 ont permis une montée en puissance du chiffre d'affaires qui atteignait en 1993 114 M€ mais qui à partir des années 1990 s'accompagnait de résultats faibles ou négatifs en particulier en 1993 où ils ont atteint un déficit de 0,6 M€ Les cessions des entreprises non

performantes ont permis en 1994 et 1995 de dégager 0,3 M€ et 1,2 M€ de résultat, mais depuis le chiffre d'affaires est descendu en France en dessous de 45 M€ et les résultats sont négatifs.

A1.49bis Tibbett & Britten Group

Créée en 1958 par John Tibbett rejoint par Franck Britten la société est spécialisée dans le transport de vêtements sur cintres. Le financement de son expansion a été assuré entre 1969 et 1984 par deux filiales de Dutch Railways et d'Unilever qui ont revendu leur participation dans le cadre d'un LMBO à John Harvey qui dirigeait la filiale d'Unilever et prend la direction du groupe qui entre en 1986 à la Bourse de Londres.

En 1990, Tibbett & Britten a un chiffre d'affaires de 240 M€ avec une marge avant impôt de 7,5 %, un effectif de 5 400 employés, un parc de 575 véhicules, une spécialité dans la logistique des vêtements avec Fashion Logistics, la distribution de magazines, la logistique des produits alimentaires et le transport de voitures avec Axial.

Entre 1990 et 1996, Tibbett & Britten pratique une politique de croissance externe en reprenant Silcock Express qui a créé en France près de Compiègne une importante société de transport de voitures, ainsi que Sanara Logistique Automobile, et il reprend en Grande-Bretagne Applied Distribution Group (1 200 employés, 15 dépôts, 600 véhicules).

En 1996 le chiffre d'affaires de Tibbett & Britten est de 1,1 Md€ avec une marge avant impôt de 3,3 %. La logistique textile représente 14 % du CA, les denrées non consommables 30 %, le transport d'automobiles 23 %. L'effectif est de 23 000 personnes sur 252 sites dans 20 pays : Grande-Bretagne (50 %), Afrique du Sud, Canada, Etats-Unis, Autriche, Espagne, France, Benelux, Allemagne, et Moyen et Extrême Orient. La surface d'entrepôts est de 2,2 millions de m² et le parc de 7 200 véhicules.

En France, Tibbet & Britten qui est déjà présent par Axial et Clef Entrepolis reprend en 1998 Walon France et ses filiales (CA 91 M€, effectif 650, résultat net 2,4 M€).

En 1999 Tibbet & Britten s'intéresse au transport frigorifique français en rachetant l'entreprise girondine TCA, (35 M€ de CA, 180 véhicules, 200 salariés, 3 plates formes frigorifiques à Plan d'Orgon (13), Beautiran (33) et Valence (Espagne)).

Le groupe réalise un CA de 1,65 Md€ en 1998 et de 2,1 Md€ en 1999 pour un résultat d'exploitation de 49 M€ en 1998 et 61 M€ en 1999. En 2000, le CA est de 2,2 Md€ et le résultat net de 35 M€.

En 2001, Tibbett & Britten, n'est pas satisfait des pertes d'Axial (19 M€ en 2000) alors qu'elle ne représente que 10 % de son CA malgré ses 50 implantations en Grande-Bretagne, France, Espagne et Portugal, et vend cette filiale transport de voitures à Autologic (qui détient 40 % du capital d'Albateam qui rachète la CAT). Le CA est de 2,7 Md€ pour un effectif de 33 000 personnes réparties sur 320 sites implantés dans 35 pays.

A1.49ter United Transport International

En 1990, United Transport International est la branche transport du groupe britannique BET.

BET classé treizième parmi les entreprises de services européennes a un chiffre d'affaires de 3,7 Md€, des capitaux propres de 870 M€, une marge nette de 6 %, et un effectif de 124 000 personnes. 20 % du CA est réalisé dans la location du matériel de travaux publics, 15 % en sous-traitance de construction et 20 % en transport.

United Transport International a un chiffre d'affaires de 760 M€ avec une marge avant impôt de 9 %, un effectif de 12 900 employés et un parc de 13 100 véhicules, réparti en trois divisions :

- La division citernes, implantée en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas (21 % du CA) ;
- La division logistique (42 % du CA), implantée en Grande-Bretagne (UTL), au Benelux (SNEL, Monden) et en France (United TD Rouch, Guyon, SMS), et à laquelle s'ajoutent les transports volumineux United Savam ;
- La division conteneurs (37 % du CA) active dans le transport en vrac des produits alimentaires ou chimiques avec IFF, le transport d'aciers et de pondéreux avec Seawheel, le transport européen de conteneurs 40 pieds avec UTC et le combiné en France avec United Rouch.

Fin 1989, UTI avait racheté en France la Savam que son président Henri Grossetête avait introduit à la bourse de Paris en décembre 1987. Par cette acquisition du douzième groupe de transport français de l'époque UTI se trouvait à la tête de :

- Savam et Volume Transport, structure originale de 84 salariés et de 500 conducteurs associés, facturant 43 M€ de CA, leader du transport volumineux en France, agences à Milan, à Barcelone et à Oxford, devenu United Savam ;
- SA Robert Rouch, à Villeneuve la Garenne, 24 M€ de CA, 65 employés, leader français du transport combiné, devenu United Rouch SA, avec des agences à Lille, Lyon, Marseille, Strasbourg, Avignon, Nantes et Bordeaux ;
- SA TD Pierre Rouch à Toulouse, spécialisé dans la gestion de stocks et l'approvisionnement des grandes surfaces, CA 25 M€, 680 personnes, 140 véhicules, devenu United TD Rouch, puis UTL, United Transport Logistics ;
- SA Guyon, stockage et messagerie, en banlieue d'Avignon, CA 12 M€, 110 salariés, devenu United Guyon.

À partir de 1991 BET connaît des problèmes d'endettement et procède à une restructuration interne en revendant 27 sociétés sur la centaine qu'il avait acquise les années précédentes. Au Benelux, les activités de groupage de Seatrans et Monden sont cédées.

En France United Transport Logistics qui affichait 10 M€ de pertes cumulées réduit en 1993 son effectif de 650 à 450 avant d'être vendu sous la forme d'une reprise d'entreprise par ses salariés (RES) en 1994. United Guyon est revendu en 1994 à Magasins Généraux de France.

De son côté United Savam connaît des difficultés avec en 1994 une plainte des conducteurs associés pour modification du contrat d'association, des enquêtes de l'Administration sur le statut des conducteurs associés, et un refus de renouvellement des licences de Volume Transport par la DRE de Picardie.

En 1995, le groupe BET fait l'objet d'une OPA par Rentokil. United Savam réalise un CA de 46 M€ et une perte de 0,6 M€, et United Rouch un CA de 23,5 M€ avec 102 personnes et une perte de 0,15 M€. En 1996 les résultats sont comparables.

A partir de 1997, United Savam renoue avec les bénéfices grâce à une progression du chiffre d'affaires qui atteint 72 M€ en 1999. En janvier 2001 Norbert Dentressangle acquiert pour 7,6 M€ United Savam et ses 600 véhicules.

A1.5 La Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg

Le tandem Belgique-Pays-Bas constitue un ensemble géographique et économique uni par une longue tradition industrielle et commerciale qui en fait le troisième importateur et le quatrième exportateur mondial juste devant la France. Dans cette zone desservie par les premier et cinquième ports mondiaux à l'embouchure de fleuves ouverts sur un hinterland, où les bacheliers parlent au moins quatre langues, il est logique que depuis le Moyen Âge et la ligue hanséatique ces deux nations fournissent les transporteurs de l'Europe.

Sept d'entre ces transporteurs ont joué un rôle important dans la restructuration du transport européen :

- ABX Logistics
- Frans Maas
- Nedlloyd
- Thiel Logistik
- TPG
- Vos Logistics
- Ziegler

A1.51 ABX Logistics

ABX est la filiale messagerie de la SNCB, Société Nationale des Chemins de Fer Belge. En 1992 le gouvernement Belge donne cinq ans aux activités de la SNCB ne relevant pas du service public pour équilibrer leur budget sans subventions. Sont concernés en particulier le service colis de la SNCB qui en 1993 perd 60 M€ et les transports Edmond Depaire rachetés il y a une trentaine d'années au CA de 56 M€ dans le groupe terrestre, l'affrètement, le stockage et le transit maritime et aérien.

La SNCB procède à une restructuration de ces entités et regroupe son service colis et les activités de messagerie, logistique et commissionnaire d'Edmond Depaire sous la raison sociale d'ABX. Près de 45 M€ sont investis en 5 ans, les effectifs sont réduits de 3 000 à 1 800, la flotte des 900 véhicules est remplacée par le recours à la sous-traitance, les 27 agences sont réduites à 12 autour d'un centre de tri mécanisé performant à Bruxelles. Quatre « business units » sont constituées, ABX Transport (monocolis, messagerie et affrètement routier), ABX Logistics, ABX Overseas et ABX Express.

Si bien qu'en 1998 le chiffre d'affaires passe à 127 M€ pour un bénéfice de 1,7 M€ avec 18 % dans l'affrètement routier, 11 % dans le colis, 6 % dans la logistique, 5 % dans l'overseas et 1 % dans l'express. En septembre 1997, ABX était devenu le partenaire belge du réseau de monocolis General Parcel en remplacement de Belgium Parcel Distribution racheté par le concurrent Deutsche Post.

Fort de ces résultats la SNCB reprend en septembre 1998, 90 % du groupe allemand Thyssen Haniel Logistics qui contrôle Bahntrans, l'équivalent allemand de la Sernam (voir paragraphes A1.36 et A1.38).

ABX achète en février 1999 trois commissionnaires de transports néerlandais : Kersten Hunik Holding BV, messenger, groupeur maritime représentant une vingtaine d'armements maritimes à Rotterdam, correspondant néerlandais du réseau Team, 14 M€ de CA et un effectif de 420 personnes. Bode Scholten Utrecht BV (2 M€ de CA) et Cors de Jung BV (6 M€ de CA), tous deux membres du réseau Viditrans de neuf messagers dans lequel ABX avait pris une participation de 25 % en 1996 à la création de sa filiale ABX Nederland.

ABX se porte candidat au rachat de Mory au CDR (consortium de réalisation des actifs du Crédit Lyonnais), mais n'est pas accepté. Ce refus lui fait dénoncer le contrat qu'il avait avec le réseau Team et remplace son correspondant français avec Mory par un accord signé en août 1999 avec Dubois.

En septembre 1999, ABX prend la majorité de l'entreprise portugaise Eurofrete, 10 M€ de CA, 80 personnes et reprend les 20 % du capital de l'italien Saima Avandero que détenaient les chemins de fer italiens Ferrovie dello Stato. Saima Avandero emploie 2 000 personnes, réalise un CA de 500 M€ et détient 41 % du capital de Dubois au titre de la Holding E1 France où elle a repris la totalité des parts qu'elle partageait avec Dan Transport et Nedlloyd.

Parallèlement, ABX prend directement une participation majoritaire dans le capital de Dubois. Dubois réalise en 1998 un CA net de 430 M€ pour un résultat après impôt de 1,5 M€ et un effectif de 3 600 personnes.

ABX, auquel le conseil d'administration de la SNCB a accordé 300 M€ pour ses investissements, poursuit ses acquisitions en France en reprenant en novembre 2000 les messagers Testud et Delagnes pour compléter le réseau Dubois. Testud couvre 33 départements avec 18 agences dans le sud-est et le nord-ouest pour un CA de 43 M€ avec 500 salariés. Delagnes couvre 16 départements avec 14 agences dans le sud ouest pour un CA de 24 M€ et un effectif de 250 salariés.

En février 2001 le réseau est complété par la reprise de SNTO Bouquerod basé à Champagnole et Besançon qui couvrent la Franche Comté et le Territoire de Belfort pour un CA de 60 M€ et un effectif de 600 salariés.

Parallèlement l'ensemble français est redéployé sous les raisons sociales ABX Logistics France et ABX Logistics Overseas France.

En Belgique ABX étudie en avril 2000 la création d'une joint venture avec la Poste belge pour le traitement des colis et des petits envois express, projet qui est remis en cause ultérieurement par la stratégie Internet de la Poste belge, puis par le désir d'ABX de revendre sa division colis à une Poste étrangère.

Afin de clarifier les comptes de la SNCB, le conseil d'administration de cette dernière décide de filialiser ABX Logistics, en commençant par regrouper dans une SA ABX Logistics Belgium, les participations détenues par ABX en Allemagne, en France, en Grande-Bretagne, en Italie, aux Pays-Bas et au Portugal. Dans un deuxième stade, les activités belges et les autres participations étrangères seront rattachées à cet ensemble.

La croissance exponentielle d'ABX qui est passée entre 1998 et 2001 d'une entreprise moyenne de 126 M€ de CA à un groupe international facturant plus de 2,3 Md€ de CA et employant 13 000 personnes n'est pas sans poser des problèmes de capacité financière, d'organisation opérationnelle, de mise en valeur des ressources humaines et de contrôle budgétaire. Les pertes de l'exercice 2000 sont évaluées à 15 M€ pour ABX France, 5 M€ pour ABX Nederland et 57 M€ pour ABX Germany.

A1.52 Frans Maas

Créée en 1890 à Venlo sur la partie néerlandaise de la vallée de la Meuse (Maas en Flamand) à la frontière avec l'Allemagne et à une trentaine de kilomètres de la frontière belge, Frans Maas a vécu de la douane jusqu'en 1965 avant de développer des activités de commissionnaire de transports sur l'Allemagne et la Belgique puis la Grande-Bretagne. En 1986 l'entreprise familiale est vendue à des institutionnels parmi lesquels KLM détient 25 % du capital de la société cotée à la bourse d'Amsterdam depuis 1987.

En 1990, Frans Maas est classé dans le top 50 européen de « Transports magazine » en trente deuxième position juste derrière Dubois avec un chiffre d'affaires de 500 M€, un effectif de 4 366 employés, une marge avant impôt de 4,8 %, 60 filiales et 160 représentations européennes, un

réseau de groupage sur 15 pays européens, 400 000 m² d'entrepôts pour une activité logistique représentant 15 % du CA. Une joint venture à 40 % avec KLM, European Freight and Distribution Network, assure depuis 1988 le pré- et le post-acheminement aérien de fret KLM sur l'aéroport d'Amsterdam Schipol.

Frans Maas s'implante en France en 1981 à Garonor puis à Aubervilliers. Frans Maas reprend en 1989 l'agence maritime Bauvin au Havre (23 M€ de CA et 135 employés), à Lyon Italexpress (13 M€ de CA, 95 personnes) et en 1990 les transports Clément de Lesquin (45 M€ de CA, 200 salariés).

En 1993 la suppression des barrières douanières dans la Communauté se traduit par une réorganisation et un plan social de réduction de l'effectif de 300 personnes. Le CA 1993 est de 600 M€ pour un effectif de 4 500 personnes et des pertes de 1,4 M€ alors que le résultat avant impôt avait été de 17,7 M€ en 1992.

En France, 75 personnes sont licenciées, le CA est de 104 M€ pour un effectif total de 500 personnes pour 3 sociétés regroupées au sein de Frans Maas Holding France, SNC Frans Maas à Gennevilliers, avec 1 500 m² de bureaux et 6 000 m² de quais et d'entrepôts, Italexpress à Genas et Clément à Lesquin.

En 1997, Frans Maas France est réorganisé en trois directions régionales, Frans Maas Nord qui regroupe Clément de Lesquin et Wousser de Dunkerque, Frans Maas centre à Gennevilliers, Frans Maas Sud à Génas. La division logistique est rattachée directement aux Pays-Bas.

Frans Maas poursuit son développement en reprenant en 1999 la société logistique espagnole Creditio e Docks (CA 11 M€, 100 salariés) qui devient Frans Maas Logistica, aux Pays-Bas l'activité logistique de Him Furness (38 M€ de CA pour un bénéfice de 2,9 M€), Distripack et Distriland en Pologne, Kamino en Roumanie, Ghemar en Belgique (15 M€ de CA, 100 personnes) commissionnaire de transport international et logisticien automobile. En 2000, Frans Maas ouvre une agence à Belfast en Irlande du Nord pour renforcer sa position dans les îles britanniques où il a déjà 25 agences et 790 employés. En 2001, Frans Maas reprend l'allemand Kombitrans Spedition, prend la majorité chez deux commissionnaires bulgares, Vectra O.O.D et Corsa BOD (CA 4,3 M€) et rachète le commissionnaire finlandais GT Trans (CA 17 M€, 32 employés). Le CA en 1998 de Frans Maas est de 660 M€ avec une marge nette de 2,4 %, réalisés par 105 sociétés et 4 100 employés dans 23 pays. En 1999, le CA est de 700 M€, la marge nette de 2,4 %, l'effectif de 4 880 personnes. En 2000, le CA est d'un milliard d'euros, la marge nette de 1,8 %, une implantation dans 25 pays européens et 175 agences.

A1.53 Nedlloyd

Royal Nedlloyd Group est né de la fusion en 1970 des quatre principaux armements maritimes néerlandais. Certains de ces armements avaient déjà des activités dans le transport terrestre, mais le groupe décide au début des années 80 une diversification vers une chaîne européenne de transport et logistique intégrant maritime, terrestre, stockage, distribution. En 1986, Nedlloyd rachète Van Gend & Loss, filiale messagerie des chemins de fers néerlandais (2 700 personnes, 22 dépôts, 1 200 véhicules), puis diverses sociétés étrangères telles que les allemands Union Transport (CA 700 M€, 1 300 véhicules, 2 900 personnes, 170 000 m² de quais et d'entrepôts) et Andreas Christi GmbH International Spedition (CA 30 M€, 400 personnes) le Suisse Oeschger (90 M€ de CA, 400 personnes), l'espagnol Fernando Roque (186 personnes), le britannique Transflash, l'italien Messageria Emiliana (90 M€ de CA, 500 personnes).

En 1990, le chiffre d'affaires du groupe est de 3 Md€ dont 45 % est réalisé dans le transport maritime de conteneurs pour lequel Nedlloyd est un opérateur important, et environ 5 % dans les activités annexes de forage pétrolier avec Neddrill, de transport aérien avec Martinair et de manutention portuaire avec Europe Contined Terminals (ECT). La marge après impôt est de 2 %,

les capitaux propres de 700 M€, l'effectif de 26 185 personnes. Nedlloyd est alors le troisième transporteur européen du top 50 de « Transport magazine », derrière Danzas et Schenker.

Les transports terrestres représentent la moitié du chiffre d'affaires et sont répartis entre Nedlloyd Road Cargo et Nedlloyd Districenters.

Nedlloyd Cargo regroupe les filiales routières néerlandaises telles que Vim Voss, important transporteur de citernes avec 300 salariés, ou Mammoest Transport, spécialiste des masses indivisibles, et les filiales étrangères achetées et reprises dans Road Cargo International BV.

Nedlloyd Districenters a en charge l'entreposage et la distribution avec 13 plates-formes au Benelux, 4 en Allemagne, 2 en Espagne et 3 en Grande-Bretagne, Chine et à Singapour, pour une surface de 400 000 m². La filiale Faxion BV avec un effectif de 3 000 salariés dans 9 pays européens est le plus important spécialiste des transports de vêtements sur cintres, dont la représentation française est partagée avec Danzas depuis 1968 dans la société Transvet (CA 30 M€, 450 salariés).

Entre 1991 et 1995, les résultats ne sont pas au rendez-vous des espérances de Nedlloyd. Le chiffre d'affaires stagne aux environs de 3 Md€ avec des pertes en 1992 et 1993 qui obligent à une réorganisation et à la liquidation de quelques filiales déficitaires. Les résultats s'améliorent un peu en 1994 et 1995 avec une marge nette de 1,5 %. La filiale de forage Neddrill est cédée pour 300 M€

En septembre 1996, Nedlloyd décide de fusionner son armement maritime à celui de P & O dans une filiale commune à 50/50 P & O Nedlloyd Containers Line qui devient le troisième transporteur maritime de conteneurs derrière Maersk et Evergreen (voir paragraphe A1.46). L'année suivante une réflexion s'engage dans le groupe sur son avenir dans le transport terrestre. Il est décidé de recentrer l'activité de Nedlloyd Road Cargo sur l'industrie chimique au sein de trois divisions, Nedlloyd Chemical Logistics pour le transport, Nedlloyd Flow masters pour les programmes logistiques et Nedlloyd Intermodal pour le combiné. Les filiales de transport frigorifique Fransen Transport (20 M€ de CA) et Fransen UK sont vendues en 1998, ainsi que le déménagement avec Geytenbeek et le transport d'objets d'art avec Gerlach Art Parkers. La participation de 50 % dans le capital de Martinair est cédée à l'autre actionnaire KLM, ainsi que les 30 % du capital de la société de manutention ETC au port de Rotterdam.

Par contre Nedlloyd prend une participation de 14 % dans le capital de Dubois en même temps que les deux autres partenaires Dan Transport et Saima Avandero de l'alliance E1.

Dubois est son correspondant français depuis la fermeture en 1994 de ses implantations à Paris et à Lille.

Les autres filiales transport et distribution de Nedlloyd sont regroupées dans ETD, European Transport and Distribution, dans l'attente d'une décision.

La décision qui est prise en mars 1999 de la cession à la Deutsche Post, plus précisément à sa récente filiale Danzas, d'European Transport and Distribution, avec ses 11 500 employés, ses 1,4 Md€ de CA et sa marge de 2 %.

Après avoir été l'un des premiers transporteurs européens pendant près de dix ans, Nedlloyd a pris conscience de l'importance des capitaux à investir pour jouer un rôle significatif dans la concentration de la logistique européenne et de l'incertitude du retour sur investissement.

Sa direction a préféré profiter de l'amélioration des résultats d'ETD pour la vendre dans de bonnes conditions et retourner à l'armement maritime.

A1.54 Thiel Logistik

Thiel Logistik est une société luxembourgeoise, filiale de Lorenzo Holding et de l'industriel Performance SA, également luxembourgeois, cotée depuis mars 2000 au nouveau marché de la

Bourse de Francfort, et exerçant son activité dans les secteurs de la logistique, de la santé, de l'e-commerce et des services à valeur ajoutée. Elle s'est lancée en 1998 dans une politique d'acquisition d'entreprises de transport et logistique européennes comparable, toutes proportions gardées, à celle menée par TDG il y a 25 ans, Novalliance il y a 15 ans, et la Deutsche Post ces dernières années.

En 2000 ont été repris en Autriche Quehenberger et Delacher, en Suisse Latrans.

En 2001, Thiel Logistik prend en Allemagne la majorité du transporteur munichoïse KVB / SKS, Kraftverker Bayern Gerellschaft, qui emploie 1 600 personnes, et début 2002 celle de Johan Birkart qui emploie 3 500 personnes dont 2 100 en Allemagne et qui avait vendu en juin 1999 son activité DPD à La Poste.

En 2001 Thiel Logistik reprend en France le savoyard GST, plateforme logistique, spécialiste de l'Italie, avec des filiales en Italie et en Espagne, un CA de 17,5 M€ un résultat net de 0,5 M€ un effectif de 166 personnes, et le lyonnais TK Logistic, spécialiste de la logistique de produits médicaux et de marchandises générales vers l'Allemagne, la Suisse, l'Autriche, les Pays de l'Est.

Tableau 9 Chiffre d'affaires et résultat de Thiel Logistik

Année	CA (en M€)	Résultat (en M€)	Effectif
2000	450	22	3 617
2001	900	46	6 019

Sources : Transport actualités, L'Officiel des transporteurs

A1.55 TPG (TNT Post Group)

L'entreprise de poste et télécommunication néerlandaise Koninklijke PTT Nederland (KPN), est depuis 1989 une société cotée en bourse dans laquelle l'État détient 45 % du capital et dont les activités financières ont été vendues en 1985 à un groupe bancaire.

En 1990 son chiffre d'affaires est de 6,4 Md€ avec des capitaux propres de 4,5 Md€ un effectif de 96 254 employés et une marge nette de 10,9 %.

Les années suivantes ces chiffres progressent régulièrement avec un maintien du niveau de marge nette. La poste néerlandaise fait partie depuis 1989 du réseau Express Mail System avec les Postes de 20 autres pays, puis depuis 1992 de GDEW, Global Delivery Express Worldwide, avec les postes française, canadienne, suédoise et TNT Ltd pour le traitement de ses envois express internationaux.

En octobre 1996, KPN offre pour le rachat du capital de TNT Ltd 1,2 Md€ avec une majoration de 48 % sur le cours de bourse. L'OPA est levée en décembre 1996 et KPN se trouve propriétaire de TNT Ltd, des filiales de TNT Europe et des 50 % de GDEW TNT Express Worldwide que détenait TNT Ltd et qui viennent s'ajouter aux 27 % que KPN détenait directement (voir paragraphe A1.22).

En juin 1997, KPN scinde ses activités principales en trois sociétés, KPN NV pour les télécommunications, Vision Networks NV pour le multimédia, et TNT Post Group, ou TPG NV pour le courrier, l'express et la logistique. L'activité courrier est commercialisée sous l'enseigne TNT Post, et les activités express et logistique sous l'enseigne TNT.

Le chiffre d'affaires 1997 de TPG est de 7 Md€ avec une marge de 4,3 %, dont 3,3 Md€ pour le courrier, 2,8 Md€ pour l'express et 0,9 Md€ pour la logistique, avec un effectif de plus de 50 000 personnes dans plus de 200 pays.

En 1998 TPG achète en France par TNT France le groupeur parisien Broos Fouya (38 M€ de CA, 250 personnes). Le chiffre d'affaires de TPG est de 7,3 Md€ et la marge nette de 5,1 %. Le courrier représente 3,5 Md€, l'express européen 2,4 Md€, l'express international 0,6 Md€ et la logistique 1 Md€

En 1999 TPG crée TNT Airways, compagnie aérienne qui rassemble les 33 appareils des différentes filiales du groupe basé en Belgique à l'aéroport Liège-Burset où 800 personnes échangent les colis express en provenance de 50 aéroports européens.

TPG poursuit ses acquisitions. En décembre 1998, Jet Services (chiffre d'affaires 299 M€, résultat net 3,9 M€, 5 400 personnes dont 2 400 salariés en France) spécialiste français de l'express, et sa filiale allemande NVS sont achetés pour 300 M€. L'expressiste portugais Tranjato (5 M€ de CA, 160 salariés, 5 agences), et le logisticien italien Technologica (330 M€ de CA, 1 800 salariés sur 71 entrepôts en Italie et présent en France, Allemagne, Espagne et Benelux) sont rachetés en février 1999 pour environ 75 M€

Le chiffre d'affaires de TPG progresse en 1999 à 8,5 Md€ avec une marge nette de 4,9 %. Le courrier représente 3,6 Md€, l'express européen 2,8 Md€, l'express international 0,7 Md€ et la logistique 1,5 Md€

En février 2000, TPG prend 60 % du capital avec option sur le solde de Mendy Développement à Benesse Marenne (40), membre du club des 10 transporteurs de Renault, (CA 43 M€, 400 personnes) et en juillet 51 % du logisticien Barlatier, basé à Bouc Bel Air (13), 700 personnes, 52 M€ de CA. En juillet 2000 TPG signe un accord avec la poste suisse pour la création d'une société 50/50 TNT / Swiss Post AG qui avec 400 personnes permettra la jonction entre les 3 500 bureaux de la poste suisse et l'express international TNT. En septembre TNT achète aux Etats-Unis pour 0,7 Md€ CTI Logistics basé à Jacksonville (Floride), spécialiste de la logistique automobile (0,5 Md€ de CA, 4 100 personnes).

En France, les différentes activités de TPG sont restructurées en trois divisions :

- TNT Express France qui regroupe l'express international de TNT France et l'express national de Jet Services, réalise 500 M€ de CA et emploie 3 450 personnes sur 230 agences ;
- TNT Logistique France, 170 M€ de CA, 1 200 personnes sur 22 sites, 400 000 m² d'entrepôts ;
- XP France, qui regroupe les différentes entreprises de messageries reprises, AGT, Chronoservices, Le Caer et Larcher, Broos Fouya en deux sociétés XP Île-de-France et XP province, un CA de 150 M€, 1 600 salariés, 41 agences, mais 10 % de pertes en 2000.

En 2000 le chiffre d'affaires de TPG a augmenté de 16 % à 9,9 Md€ avec une marge nette de 5,3 %. Le courrier représente 3,7 Md€, l'express représente 3,2 Md€ et la logistique 2,2 Md€. L'effectif est de 130 000 salariés dans 53 pays.

En 2001, l'État néerlandais réduit sa participation dans KPN en proposant aux investisseurs européens 7,3 % du capital pour 6 MdF.

En France KPN revend sa filiale messagerie XP France au financier Caravelle, et achète en Italie le groupe ALS (Advanced Logistics Services), deuxième logisticien italien, avec un CA de 210 M€, 2 000 personnes en Europe, 400 000 m² d'entrepôts, et qui venait de racheter les Routiers Français, messenger à Orly et à Reims.

Malgré la séparation de ses activités télécommunications et multimédias qui étaient les plus rentables, l'activité courrier, transport et logistique de KPN s'est développée par croissance externe et interne de plus de 40 % en 4 ans avec une amélioration du taux de marge nette qui passe de 4,3 % à 5,3 % malgré le coût souvent élevé de ces acquisitions. L'orientation stratégique est vers le développement des activités express et logistique considérées comme plus rentables que le courrier et la messagerie.

Le CA 2001 de TPG est de 11,2 Md€ dont 3,9 Md€ pour le courrier, 4,1 Md€ pour l'express et 3,1 Md€ pour la logistique. Le résultat net est de 550 M€ soit une marge de 5 %.

A1.56 Vos Logistics

Créé en 1944 par Harry Vos, Vos Logistics est un groupe néerlandais de transport dont plus de la moitié de l'activité est consacrée au transport de vrac pulvérulents et de stockage en site. Son chiffre d'affaires en 1997 est de 380 M€ avec un parc de 500 citernes et 1 200 conteneurs pulvérulents et 50 000 m² de silos. Il a des filiales en France, en Espagne et en Belgique.

En avril 1998 Harry Vos rachète au français Darfeuille sa division Eurosilo (18 M€ de CA, 100 salariés) constituée de Caillet, Sandona, Satav, et qui devient d'une part Harry Vos France, basée à Clermont Ferrand pour le grand volume, et d'autre part Vos Euro Silo France à Venissieux (69) pour les pulvérulents.

En octobre 2000, Vos Logistics dont le CA est passé à 530 M€ reprend via sa filiale française Vos Logistics France, l'activité pulvérulents du Groupe Giraud (23 M€ de CA, 188 employés, Dubus, Leclerc, Onater). En décembre 2000, Vos Logistics achète à Darfeuille, Transouest qu'il n'avait pas inclus dans son acquisition de 1998. Transouest, basé à Etelles (35) est également spécialiste du pulvérulent avec 150 salariés et un CA de 12 M€

En juillet 2001, Vos Logistics rachète un spécialiste du grand volume Belge, Sigma Trans, basé à Bruges (7 M€ de CA, 30 salariés), le transporteur de pulvérulents néerlandais Pultrans (50 véhicules) et le polonais Kwimpex (5 M€ de CA, 27 véhicules). Vos Logistics devient le leader européen du transport de vrac avec un parc de 3 000 véhicules, un effectif de 4 000 salariés et un chiffre d'affaires prévisionnel 2001 de 560 M€

A1.57 Ziegler

Créée en 1908 par Arthur Joseph Ziegler à Bruxelles, l'entreprise se spécialise dans le groupage ferroviaire international, ouvre en 1919 une agence à Anvers pour le transport maritime, en 1946 démarre le groupage routier et le fret aérien.

En 1990, l'entreprise restée familiale, emploie 4 500 personnes pour un volume de facturation de 600 M€ un parc de 1 000 véhicules en propre et de 4 000 sous-traitants, 500 000 m² d'entrepôts, dans 250 agences et 63 filiales au Benelux, en France, en Grande-Bretagne, en Suède, au Danemark, et en Suisse.

En France Ziegler s'est installé en 1946 en ouvrant deux agences à Bordeaux et Beaune pour la logistique du vin dont il est spécialiste en Belgique. Il reprend Nuttin (59) en 1969, Moiroud (69) en 1973, Rivoire (42) en 1984, Draguet (Maroc) en 1986, et Transco (68) en 1990.

L'activité en France avec 1 700 personnes et un chiffre d'affaires de 180 M€ est placée sous la direction de la holding Balspeed France et dépasse l'activité réalisée en Belgique (1 100 personnes et un CA de 137 M€).

Ziegler est présent en Scandinavie par Lemman dont il a repris les agences danoises en 1977 et suédoises en 1987, en Suisse par BLG qu'il a repris en 1960 et Nanta, en Grande-Bretagne par Angelo Overseas repris en 1989. En Allemagne et en Europe du Sud Ziegler travaille avec des correspondants.

Le transit aérien représente 10 % du CA et un effectif de 200 personnes dont 150 à Bruxelles.

À partir de 1996, Ziegler renforce sa position française par croissance externe. En septembre 1996 Ziegler reprend le messenger vendéen Rochais Bonnet, (CA 38 M€, 484 employés, 300 véhicules, 9 agences), membre fondateur du réseau DPD France. En 1997 les transports Drouin (56 M€ de CA, 650 employés) sont mis en redressement judiciaire, Ziegler reprend en avril 12 agences de messagerie du groupe à Angers, Nantes, Brest, Quimper, Rennes, Saint Malo, Saint Briec, Lorient,

Vannes, Laval, Dieppe et la Courneuve, et 147 salariés. Des investissements immobiliers sont réalisés, 3 M€ pour une agence à Rouen en 1997, 2,6 M€ pour une plate forme logistique à Strasbourg en 1994, 4,1 M€ à Cholet en 2000. En janvier 2001, le groupe de messagerie Grimaud et ses filiales Biardeau et SNT Pignat sont mis en redressement judiciaire (123 M€ de CA, 1 732 salariés). Ziegler reprend 1 109 salariés et 34 agences de ce groupe. En août 2001, Ziegler achète au groupe Chevalier deux de ses filiales normandes, Trans Service au Petit Quevilly (76), CA 8 M€, 67 employés, et Chatel à St Vigor le Grand (14), CA 7 M€, 80 employés. En même temps dans la logique de sa logistique du vin, Ziegler prend le contrôle de la STTM, Société de Transport Transit et Magasinage, à Bordeaux, 2 M€ de CA, 8 salariés, 3 600 m² d'entrepôts, spécialisée dans le stockage et l'expédition des crus « grands châteaux ».

Cette croissance externe permet à Ziegler de devenir un important opérateur français dans le domaine de la messagerie nationale, de la logistique multimodale internationale, avec un CA de 500 M€ un effectif de 3 100 employés dans 120 agences réparties sur une partie importante de l'hexagone. En ce qui concerne le groupe, il est difficile de recouper les informations au fil des ans sur le chiffre d'affaires hors droits de douanes, les effectifs, les agences et les résultats, sinon pour estimer que la France doit représenter au moins 40 % du CA réel.

A1.6 La Scandinavie

L'histoire du transport scandinave a connu des évolutions compliquées, et est marquée par le poids du secteur maritime. La présentation simplifiée ci-après essaye d'en faire comprendre le déroulement par la description des principaux acteurs.

A1.61 Maersk Line

Filiale du groupe AP Moller, Maersk est un armement maritime de transconteneurs.

En 1999, Maersk rachète l'armement sud africain Safmarine (63 M€ de CA) et sa filiale SCL, Safmarine Container Line, et les lignes maritimes internationales de l'américain Sea-Land pour 760 M€. L'ensemble Maersk-Sea Land Lines est le premier armement mondial de conteneurs. La stratégie est principalement maritime, mais il existe une division Maersk Logistics avec 3 000 employés dans 160 agences et 50 pays dont une filiale en France comptant 220 personnes et 2 entrepôts de 20 000 m² chacun, à Lyon et à Dunkerque, qui acquiert en juillet 2001 le transitaire O'Clicks Logistics (3,8 M€, 20 employés à Roissy, Nice, Le Havre).

A1.62 Wallenius et Wilhelmsen

Wilhelmsen est une compagnie maritime norvégienne créée en 1861 à partir de l'approvisionnement en laine en provenance de l'Australie et de la nouvelle Zélande qui en 1960 se lance dans le trafic de conteneurs et prendra possession de 13 Ro-Ro et 20 porte-conteneurs.

Wallenius est une compagnie maritime suédoise créée en 1934 pour le transport de vrac liquide convertie au Ro-Ro à la fin des années 50 et qui développe l'activité de transport maritime de voitures. En 1997 son chiffre d'affaires est de 1 Md€ avec une marge nette de 15,6 % pour un transport de 1,16 millions de voitures représentant 15 % du marché mondial. En juin 1999 Wallenius et Wilhelmsen fusionnent leur armement roulier pour constituer Wallenius-Wilhelmsen Lines, deuxième opérateur mondial derrière NYK avec 72 navires. Il existe une structure logistique terrestre pour le transport de voitures avec un terminal à Zeebrugge et des filiales Richard Lawson Group pour le transport de voitures en Europe, AVP et PVP⁷, pour les mêmes opérations sur les côtes atlantique et pacifique des États-Unis.

⁷ AVP, Atlantic vehicles processors ; PVP, Pacific vehicles processors.

En 2001, Wallenius-Wilhelmsen acquiert 20 % du capital d'Albateam qui prend le contrôle de la CAT, filiale transport de Renault. Wallenius-Wilhelmsen confirme ainsi sa stratégie d'offre multimodale dans le transport d'automobiles.

A1.63 BTL (Billspedition Transport and Logistics)

Billspedition Transport and Logistics, ancienne filiale des Chemins de Fer Suédois est en 1990 le premier transporteur suédois. En 1998, BTL a un chiffre d'affaires de 2 Md€ et une marge avant impôt de 2,6 %. La partie la plus importante du CA est réalisée en groupage européen par Scansped qui emploie plus de 8 000 personnes et est représentée en France par les 7 agences de Scansped France (Pantin, Lyon, Roncq, Le Havre, Bordeaux, Nantes, Rouen). Les transports spécialisés sont réalisés par les filiales Skandia Transport, SGS, Thermo Scandia, et Scandinavia Rail Cargo. La commission de transport (400 M€ de CA) est faite en aérien, maritime et la logistique par la filiale Wilson Group, avec 90 agences dans le monde.

Stinnes, (voir paragraphe A1.35), qui depuis novembre 1997 détenait 35 % du capital de BTL prend en février 1999 le contrôle total de BTL dans le cadre d'une OPA amicale de 335 M€. Le réseau européen Scansped de BTL est fusionné avec le réseau Schenker de Stinnes. La filiale overseas de BTL, Wilson, est vendue en juin 1999 à la société d'investissement Nordic Capital.

A1.64 ASG

ASG est en 1990 le troisième transporteur suédois, avec un chiffre d'affaires de 1 Md€, un effectif de 5 170 salariés, une marge nette avant impôt de 2,8 %, en commission de transport, groupage européen et logistique frigorifique par sa filiale Frigoscandia. Entre 1995 et 1998 devant la baisse de ses résultats, ASG se sépare de ses filiales étrangères et de Frigoscandia.

En 1998, son chiffre d'affaires est de 1,3 Md€, son effectif de 5 700 personnes, sa marge nette de 1,5 %. La messagerie et le transport domestique représentent 36 % du CA, le transport européen 33 %, l'overseas 17 % et la logistique 8 %.

En mai 1999 Deutsche Post, par l'intermédiaire de Danzas, lance une OPA sur le capital d'ASG pour un montant de 365 M€ à l'issue de laquelle la Deutsche Post – Danzas détient 54,8 % des droits de vote, la Poste suédoise 38,5 % et le groupe d'investissement Custos 4,5 %.

A1.65 Autres opérateurs scandinaves : NTS – Dan Transport – DFDS – DSV

NTS, Nordisk Transport Sverige, est un commissionnaire de transport suédois créé en 1919 et présent en France par son agence de Pantin (CA 16 M€, 100 personnes). La famille du fondateur Hanell revend en 1986 au groupe Ratos dont la holding Interforward fédère Nordisk Transport Rail, Nordisk Transport Sweden et Air Cargo Express. Interforward à partir de 1990 achète en Europe des entreprises de transport et en particulier en France les agences lorraines de Beyer (CA 28 M€, 282 personnes), l'agence maritime Rambaud à Aubervilliers (CA 10 M€, 64 personnes) et All Transport à Saint-Quentin Falavier (CA 7 M€, 42 personnes). Ratos revend en 1998 NTS à Dan Transport et NTR aux Chemins de Fer Suédois.

Dan Transport est un commissionnaire et transporteur danois membre du réseau E1 créé par Dubois avec ses correspondants Nedlloyd et Saima Avandero et propriétaire à ce titre de 14 % du capital de Dubois. A son tour Dan Transport est repris par son compatriote DFDS en mai 1999 pour 260 M€.

DFDS est une compagnie maritime danoise créée en 1866, exerçant par Tor Line le transport de fret et de passagers, le tourisme par Scandinavian Seaways et la commission de transport international par DFDS Transport, pour un chiffre d'affaires total de 1,2 Md€. L'ensemble représente un chiffre d'affaires de 2,7 Md€, 4 700 véhicules, 23 cargos et 7 navires.

L'ensemble commission de transport DFDS Dan Transport Group est à son tour repris pour 730 M€ en octobre 2000 par DSV.

De S sammenslutte de Vognmaend (DSV) a été créé en 1976 par dix transporteurs danois pour une offre internationale multimodale. Son chiffre d'affaires est de 470 M€, son effectif de 1 600 employés, son parc de 2 300 véhicules lorsque DSV reprend en octobre 2000 DFDS–Dan Transport Pays. Le nouvel ensemble DFDS Group Transport A/S emploie 10 000 personnes pour un CA de 2,4 Md€. Auparavant DSV avait acheté à Géodis, Samson en 1998, repris un messenger suédois en difficulté SWE Parcel, puis pris la minorité de blocage dans Dansk Panke Distribution et est franchisé de DPD pour tous les pays de la Scandinavie, la Finlande et les pays Baltes.

Il reste donc en Scandinavie après ces opérations de concentration deux filiales de groupes allemands, deux compagnies de Ro-Ro à logistique terrestre, et un groupe puissant résultant des rapprochements successifs des quatre importants transporteurs suédois et danois.

A1.7. La Suisse

En dépit d'une industrie importante et d'une position géographique centrale au sein des principaux pays industriels européens, la Suisse n'a pas développé un secteur du transport routier important. En effet, la barrière des Alpes, un code de la route restrictif, un régime de taxation pénalisant et une orientation volontariste vers le ferroutage ont entravé le potentiel du transport routier. C'est donc par la commission de transport que les Suisses ont traversé les frontières.

Kuehne et Nagel a été classé parmi les commissionnaires allemands, (voir paragraphe A1.34) en raison de son origine, mais il aurait également pu être traité parmi les commissionnaires suisses parmi lesquels émergent deux opérateurs importants, Danzas et Panalpina.

A1.71 Danzas

Le lieutenant d'Anzas de l'armée napoléonienne crée au lendemain de Waterloo à Saint Louis, banlieue française de Bâle une petite entreprise de transport international. Son fils, pour ne pas devenir prussien traverse le Rhin après la guerre de 1870 et s'installe à Bâle. Deux guerres plus tard, l'entreprise suisse est devenue le premier groupe de commission de transport européen.

En 1990, Danzas affiche un CA de 5,2 Md€ et emploie 15 450 salariés et une marge de 8 M€ soit 0,2 % du CA. Danzas est en tête du top 50 européen de Transport magazine. Danzas est présent dans 35 pays, mais surtout en Europe où sont employés près de 13 000 salariés, et occupe une position importante en Suisse, en Autriche, en Allemagne, en Belgique, en Italie, en Espagne, au Portugal et en France.

Tableau 10 Données de Danzas en 1990

	CA (Md€)	Résultat (M€)	Marge	Effectif
Groupe	5,20	8	1,1	15 450
France	0,70	4	0,6	5 000
Allemagne	1,10			2 500
Italie	0,80	1	0,2	
Belgique	0,15	1	0,6	620

Source : Transport magazine

En France Danzas a progressivement étendu ses implantations initiales de groupeur ferroviaire de l'Est de la France en menant une politique active de croissance externe et interne, en s'installant aux frontières, en reprenant de nombreuses entreprises et en particulier Hernu Peron, OGT à Bordeaux, Puthet à Lyon, Plumet Migny Vasseur à Reims, et en rachetant au groupe Unilever sa filiale

logistique Satem. Des politiques comparables ont été menées en Europe pour les principales activités du groupe qui sont :

- Groupage et messagerie domestique et européenne et express européen Eurapid ;
- Transit aérien, maritime et terrestre ;
- Transport et affrètement routiers européens de lots ;
- Transports spécialisés (vêtements et vin) ;
- Logistique avec 700 000 m² d'entrepôts en Europe.

En 1991, la facturation de Danzas est de 10,2 Md de CHF et le bénéfice de 14,3 M CHF, soit une marge de 0,14 %, et en 1992 respectivement 10,5 Mds CHF et 14,9 M CHF, soit une marge de 0,14 %. En 1993 l'ouverture des frontières européennes entraîne la disparition des opérations douanières qui étaient une activité essentielle de Danzas et conduit à la suppression de 1 044 emplois dont 567 en France et à une chute de la marge brute d'exploitation. Le chiffre d'affaires est de 3,9 Md€ pour 0,5 Md€ de capitaux propres et un résultat de 7 M€ En France la facturation est de 660 M€, les pertes de 6,5 M€ l'effectif de 4 500. En 1994, Danzas prend en France le contrôle de Steinbeck Global Logistics (18 M€ de CA), en Suisse de Berger Transport AG (18 M€ de CA, 200 personnes), en Allemagne de Fedex Logistik Management. Le résultat net reste faible à 7,8 M€ En France la facturation est de 660 M€, la perte de 8 M€, l'effectif de 4 641.

Les résultats 1995 sont décevants pour le groupe suisse à 3,7 M€ en raison des pertes en Allemagne, en Angleterre et en France où la facturation est en progression à 690 M€ mais les pertes également à 9,9 M€ l'effectif de 4 880. Un audit est confié au cabinet Mc Kinsey, et Danzas est réorganisé dans le cadre du plan Eurofit, en 3 divisions principales :

- Euro Cargo, environ 53 % du CA, activités de transport routier européen ;
- Intercontinental, environ 33 % du CA, filiales overseas et fret aérien et maritime en Europe ;
- Logistique environ 14 % du CA, activités de stockage et distribution.

Ce plan prévoit la fermeture de plus de 20 agences sur les 140 européennes et la suppression de 1 400 emplois. En France, 651 suppressions de postes, 388 reclassements, la fermeture de 14 sites sont programmés, ainsi que la vente de l'activité agence de voyages.

L'année 1996 qui prend en compte les charges et les économies de cette restructuration est contrastée. Le bénéfice est en progression à 7,9 M€ mais le chiffre d'affaires net a progressé de moins de 1 %. La division Eurocargo triple son déficit d'exploitation à 4,3 M€ la division logistique réduit son déficit d'exploitation de 3,6 M€ à 1,2 M€, la division « intercontinental » voit une légère réduction de son bénéfice d'exploitation à 15,7 M€

En France la facturation est de 670 M€, les pertes de 14,8 M€ et l'effectif de 4 433.

En 1997, Danzas est présent dans 47 pays avec 590 agences, mais principalement en Europe qui représente 80 % du CA (France 22 %, Allemagne 21 %, Italie 11 %, Suisse 9 %) et aux États-Unis qui représentent 10 %. Danzas signe un accord avec UPS pour le traitement européen des palettes de + 70 kg de l'expressiste. Danzas reprend son correspondant finlandais Victor Ek (23 M€ de CA, 60 personnes), ouvre trois filiales en Amérique Latine (Lima, Quito, Sao Paulo) et renforce son implantation chinoise par Danzas Z.F. Ltd à Shanghai. Le chiffre d'affaires du groupe est de 2,8 Md€ en progression de 14 %, le résultat net de 22 M€, soit 0,7 % du CA. La division Eurocargo perd toujours 4 M€, la division Intercontinental augmente fortement son résultat d'exploitation à 27 M€ et la logistique passe au profit à hauteur de 3 M€. En France la facturation est de 640 M€, le bénéfice de 0,6 M€ (le premier depuis 4 ans), l'effectif de 4 332 personnes.

En 1998, Danzas noue un accord avec DFDS pour le partage d'un réseau européen de groupage et de petits lots, où DFDS assumera l'Europe du Nord (Scandinavie, Benelux, Grande-Bretagne) et Danzas le reste. Danzas reprend en totalité son correspondant tchèque ZAS Ostrava a.s. (18 M€ de

CA, 500 personnes, 9 agences). La division logistique est rebaptisée Danzas Solution elle-même divisée en Consumer Solution pour la grande distribution et Industry Solution pour l'industrie.

Le chiffre d'affaires du groupe est de 3 Md€ le résultat net de 34 M€ soit une marge de 1,1 %. Les divisions Intercontinental et Eurocargo représentent chacune environ 42 % du CA et la logistique 15 %.

En France, la facturation est de 720 M€ le résultat net de 0,26 M€ l'effectif de 4 254 personnes. La messagerie domestique représente 32 % du CA, le maritime 17 %, l'aérien 11 %, la logistique 17 %, la messagerie européenne et les lots 17 %.

Fin décembre 1998, la Deutsche Post lance pour 900 M€ une OPA sur plus de 80 % de Danzas AG (voir paragraphe A1.32).

En avril 1999, Danzas, devenu filiale de la Deutsche Post, lance à son tour une OPA de 365 M€ pour contrôler le capital d'ASG (voir paragraphe A1.64), après avoir repris son représentant néo-zélandais Hammond International Ltd (9 M€ de CA, 40 personnes) et le commissionnaire irlandais Meadows Freight (CA 50 M€, 240 personnes). Puis, Danzas signe un accord de correspondance exclusif avec le britannique Securicor Omega International, filiale à 50 % de la Deutsche Post. Danzas participe pour la branche logistique à la reprise par la Deutsche Post en mars 1999 de la division European Transport and Distribution (ETD) de Nedlloyd (voir paragraphes A1.32 et A1.53).

Le chiffre d'affaires de Danzas en 1999 est de 4,2 Md€ en progression de 40 % en grande partie due à la croissance externe, le résultat est de 50 M€ soit 1,2 % du CA. La division Eurocargo représente 44 % du CA, la division Intercontinental 37 %, la division Solutions 20 % en progression importante.

En France, la facturation est de 690 M€ la perte de 1,7 M€ l'effectif de 4 100 personnes.

En 2000, Deutsche Post procède à la réorganisation de ses différentes acquisitions et en affecte à Danzas les activités logistiques. Danzas reprend ainsi la propre filiale transport de la D.P., la Deutsche Post Transport GmbH (0,2 Md€ de CA) qui assure les navettes entre dépôts, avec une filiale allemande de Danzas pour devenir une nouvelle filiale de Danzas, Danzas Transport. Danzas récupère également ITG International Spedition à Munich (430 M€ de CA), le suédois ASG (1,3 Md€ de CA), Nedlloyd ETD (1,5 Md€ de CA), l'américain AEI (1,4 Md€ de CA), les messagers français Arcatime (50 M€ de CA, 650 personnes), Tiercelin (7 M€ de CA, 136 personnes), Sernadis Berthet (17 M€ de CA, 110 personnes). Le chiffre d'affaires 2000 du groupe Danzas est de 8,3 Md€ le bénéfice de 113 M€ soit une marge de 1,4 %. La branche Eurocargo représente 39 %, la branche Intercontinental 46 %, la branche Solutions 15 %.

En dix ans Danzas a connu une profonde mutation. Première entreprise de commission de transport européenne au début des années 1990 avec plus de 15 000 salariés, une facturation de plus de 5 Md€ incorporant les droits de douane, handicapée par la lourdeur de son ancienneté et sa spécialisation européenne, elle avait une faible marge qui s'est trouvée réduite par la suppression des activités douanières (son cœur de métier). De 1993 à 1998, elle est passée de plans sociaux en réorganisation jusqu'à devenir le bras logistique de la poste allemande et profiter des possibilités d'investissements de celle-ci pour mener une importante croissance externe qui porte son chiffre d'affaires à 8,3 Md€. La rentabilité s'améliore progressivement mais reste inférieure à 1,5 %

A1.72 Panalpina

Panalpina est un commissionnaire de transport suisse dont le capital est détenu par la fondation Ernst Göhner à Zug et qui en 1986 a décidé de se spécialiser sur l'organisation fret aérien et maritime.

Le fret aérien est traité à partir d'un hub principal à Luxembourg et d'une compagnie aérienne filiale Air Sea Broker, avec des lignes dirigées par ordre de création vers le Nigeria, puis l'Amérique Latine, l'Afrique du Sud, l'Extrême Orient, les Pays de l'Est et les États-Unis, la Malaisie. En maritime, Panalpina traite environ par an 400 000 TEU (tonnes équivalents 20 pieds).

En 1997, la facturation de Panalpina est de 3,3 Md€, le chiffre d'affaires net de 2,6 Md€, et la marge nette de 1,2 %. L'effectif s'élève à 10 000 personnes réparties dans 62 pays.

En France, Panalpina a 19 agences et 470 salariés pour un chiffre d'affaires brut de 300 M€, dont 90 % en fret aérien et maritime et 10 % en fret routier et projets industriels. Les principales installations sont le site de Roissy, 8 900 m² pour le fret aérien, le site de Gennevilliers, 2 500 m², et l'agence du Havre, pour le fret maritime.

En 1999, Swiss Air entre pour 10 % dans le capital de Panalpina à l'occasion de la création d'une filiale commune Swiss Global Cargo, entre Panalpina à 55 % et Air Logistics, filiale Goba Cargo de Swiss Air, à 45 %. Swiss Global Cargo, qui intègre au passage les avions de Air Sea Broker, doit assurer un service de fret aérien porte à porte complètement intégré. Le chiffre d'affaires net du groupe est de 2,6 Md€ et la marge nette de 1,7 %.

En 2000, Panalpina s'allie avec la société allemande Rhenus AG pour coopérer sur les grands contrats logistiques allemands et européens dans ILS, Integrated Logistics Solutions. Le chiffre d'affaires net est de 3,5 Md€ la marge brute de 17 %, et la marge nette de 1,7 %. L'aérien représente 49 % du CA, le maritime 32 % et la logistique 19 %. La zone Europe et Afrique représente 50 % du CA, l'Amérique 36 % et la zone Asie Pacifique 14 %.

En France, le chiffre d'affaires net de Panalpina France dépasse 300 M€, la marge brute de 17 % et la marge nette de 0,2 M€ inférieure à 1 pour mille. Panalpina France ouvre un second hub de 5 000 m² près de Lyon à Saint Genas. Dans le cadre des restructurations du groupe Swiss Air, Panalpina reprend la totalité du capital de Swiss Air Cargo qu'elle avait créée en 1999 avec Swiss Air Logistics, et reprend également les 10 % de son capital qu'avait pris Swiss Air à cette occasion.

Panalpina développe ainsi au plan mondial une position importante dans le fret aérien qui apparaît dans ses 3,5 Md€ de chiffre d'affaires brut, chiffre qu'il faudrait cependant relativiser en tenant compte des 83 % de sous-traitance.

A1.8 L'Italie – l'Espagne – le Japon

Malgré l'importance économique de ces trois nations, leurs transporteurs n'ont peu ou pas participé à la restructuration du transport européen. Les Italiens se sont implantés avec Tripcovitch, Fintrasporti, ALS, mais ces opérations ne se sont pas inscrites dans la durée.

Les Espagnols ont pris une part croissante dans le trafic routier international, mais peu se sont implantés, ou ont repris des entreprises en Europe. San José est le plus connu.

Pour les Japonais, l'Europe des transports est avant tout un terminus de porte conteneurs ou des avions cargos de Nippon Express.

A1.81 Tripcovitch

Tripcovitch est en 1990 un holding financier basé à Trieste détenant des participations dans l'armement naval et le transport routier de marchandises. Il achète en 1987 Gottardo Ruffoni et

Sitam, deux importants groupeurs italiens, et Rondine, groupeur routier et ferroviaire et transporteur de lots vers l'Europe de l'Est. En 1990, Tripcovitch rachète Bertola, logisticien de l'électroménager qui opère sur 160 000 m² d'entrepôts et 18 centres de stockage. Tripcovitch prend également 60 % du groupe français Sanara, rachète à Ducros 51 % des parts de TSI Goiran, à Biot (06), 18 M€ de CA, 141 personnes. En 1992 Sanara rachète au groupe Pinault Transcap Logistique, ancienne filiale transport de la CFAO, 135 M€ de CA, 1 330 personnes, 41 implantations en France, une filiale portugaise mais 0,7 M€ de pertes. Gottardo Ruffoni reprend le lyonnais TIF et le milanais Allspeed.

Tripcovitch éprouve des difficultés à rentabiliser ces importantes acquisitions. Transcap Logistique dépose le bilan en juin 1994 après 7,5 M€ de pertes en 1992 et 12 M€ de pertes en 1993. Transcap est repris par Dubois.

Tripcovitch qui réalise 560 M€ de chiffre d'affaires avec 4 000 salariés a accumulé en 1993 des pertes de 120 M€ et des dettes de 300 M€ pour un patrimoine de 52 M€. Le groupe est mis en faillite en juillet 1994.

Sanara qui a besoin d'un soutien financier de 12 M€ auprès de ses actionnaires et qu'il ne peut trouver en raison de la faillite de Tripcovitch, dépose le bilan en septembre 1994.

A1.82 Fintrasporti – Technologista

Fintrasporti est la filiale logistique du groupe Pirelli depuis 1984. En 1990 son chiffre d'affaires est de 230 M€ et l'entreprise est présente en Italie, Benelux, Allemagne, France, Grande-Bretagne, USA, Extrême Orient.

En France Fintrasporti est présent par LDS France, pour le transport international, France Dock pour la logistique, et par l'Express français qu'il a repris pour la messagerie en 1990. En 1996 Fintrasporti devenu Technologista prend le contrôle de Bertola.

En 1999 Technologista emploie 4 000 personnes dans 90 entrepôts pour un chiffre d'affaires de 300 M€ en Italie, France, Allemagne, Autriche, Benelux, Suède, Espagne.

En France, France Docks et Bertola, logistique de la distribution, sont regroupés en Technologista France, 53 M€ de CA, 400 personnes à Lagny le Sec (60) et Savigny le Temple (77).

Technologista est repris en 1999 par TNT Post Group (voir paragraphe A1.55).

A1.83 ALS (Advanced Logistics Services)

Advanced Logistics Services (ALS), créé en 1991 et appartenant à 60% à la famille Bertola, est numéro 2 de la logistique en Italie, avec un chiffre d'affaires en 2000 de 210 M€ et 2 000 personnes dont 440 en Italie et 400 000 m² d'entrepôts. En France, ALS est présent à Paris Nord, Paris Sud et Tours, et reprend en février 2001 le messager rémois les Routiers Français (9 M€ de CA, 40 personnes à Orly et Reims). **En mai 2001, TNT Post Group reprend ALS** (voir paragraphe A1.55).

A1.84 Transportes San José

Transportes San José n'est pas un groupe de la dimension de ceux qui ont été présentés, mais avec un chiffre d'affaires dépassant 30 M€ et un effectif de 140 salariés, il est représentatif des grosses PME espagnoles qui jouent la carte internationale. Présent depuis plus de 30 ans en France, il a une délégation à Hendaye et à Rotterdam, une filiale en Allemagne, Hixpan Transport GmbH, et une au Maroc, Tremsa.

ANNEXE 2

LES PRINCIPAUX ACTEURS FRANÇAIS DES PRISES DE CONTRÔLE À L'ÉTRANGER

A2.1 La situation française

Bien que la France ait été au 19^e siècle le deuxième exportateur mondial, et le troisième puis le quatrième exportateur mondial pendant le 20^e siècle, la part française des grands opérateurs internationaux dans le transport ne reflète pas cette importance.

La polarisation historique sur le commerce avec les colonies de l'Empire avec le privilège accordé au pavillon national a sans doute ralenti les adaptations nécessaires. La faible réaction française face aux évolutions de l'organisation du fret dans les années 1970 qui ont renforcé les importateurs au détriment des exportateurs, les premiers voulant en contrôler le coût est la deuxième explication. Enfin, le mode de vie en France et la culture nationale n'ont traditionnellement pas encouragé l'émigration vers des implantations lointaines, et les difficultés qu'a longtemps connues le transport français pour recruter du personnel bilingue ou trilingue ont pu constituer d'autres facteurs inhibants.

La signature du traité de Rome et la gratuité des autorisations bilatérales de transport ont fort heureusement suscité un développement considérable du transport routier international français assurant, jusqu'à ce que sa compétitivité économique soit remise en cause, une prédominance du pavillon français dans les échanges avec de nombreux pays de la communauté, puis de l'Union européenne. Il en a été de même lorsque les chocs pétroliers ont suscité des trafics avec le moyen Orient, et la chute du mur de Berlin avec les Pays de l'Est.

Mais la plupart des transporteurs routiers n'ont pas ouvert d'agence à l'étranger pour asseoir leur trafic et ont préféré la solution du rechargement par commissionnaires. Parmi ceux qui l'ont fait, la plupart s'est limitée à une ou quelques relations privilégiées. Seuls quelques groupes et quelques hardis entrepreneurs se sont risqués dans une stratégie européenne.

Quant aux messagers et expressistes français, ils ont été comme les autres confrontés à la nécessité de constituer des réseaux intégrés ou non, européens ou mondiaux, et se sont lancés avec des succès divers dans cette entreprise hasardeuse.

C'est donc une vingtaine d'opérateurs français qui ont au cours des dix dernières années concentré l'essentiel des ouvertures d'agences à l'étranger alors que l'AFTRI a pu recenser jusqu'à 2000 adhérents avant que la possibilité de passer par les syndicats locaux ne réduise le nombre de ses adhésions directes.

Ces grands opérateurs peuvent être des filiales de compagnies maritimes, de constructeurs automobiles, appartenir à l'État ou à un groupe familial, être transporteur routier ou commissionnaire ou messager. Ils peuvent l'avoir été simultanément ou alternativement. Mais la véritable distinction à retenir est entre les entreprises qui ont une culture de transporteur routier et celles qui ont une culture de commissionnaire. Même si tous maintenant se disent logisticiens et si les transporteurs routiers affrètent tandis que les commissionnaires possèdent ou louent des véhicules.

L'annexe 2 sera articulée sur cette distinction :

- A2.2 Les transporteurs routiers : Charles André, Faure et Machet, Giraud, Norbert Dentressangle, Samat, STEF-TFE, Transalliance, Walon.
- A2.3 Les commissionnaires de transport : CAT, Calberson – Géodis – Sceta, Daher, Dubois, Ducros, Gefco, Gondrand, Graveleau, Heppner, Jet Services, Mory, La Poste, Saga, SCAC-SDV – Bolloré.

A2.2 Les transporteurs routiers

A2.21 Charles André

Le Groupe Charles André (GCA) considère comme stratégiques ses états financiers et réduit au maximum sa communication. En 1995, il publie les informations sur l'exercice 1994, avec un CA de 358 M€ un résultat net de 9,7 M€, soit une marge de 2,7 %, un effectif de 3 584 personnes, un parc de 2 139 moteurs et de 2 897 semi-remorques ou conteneurs. Le siège est à Montélimar. Le groupe exploite soixante filiales dont 31 dans le transport de produits chimiques, pulvérulents, gaz et hydrocarbures, liquides alimentaires qui représentent l'activité principale. Le groupe distribue également des voitures par ses sept filiales TEA à partir d'une plate-forme lyonnaise, dispose d'une dizaine de stations de lavage de citernes pour ses véhicules et pour les tiers, et assure la logistique des produits chimiques dangereux. Le groupe a ouvert des filiales à l'étranger avant 1990, au Benelux, en Angleterre, en Allemagne, en Espagne et en Italie :

- en Belgique : LVT
- aux Pays-Bas : Benetra, Euser
- en Grande-Bretagne : GCA Ltd, Matsolux Ltd
- en Espagne : Concisa
- en Italie : Trascon
- en Allemagne : GCA Allemagne

En 1995, GCA a ouvert de nouvelles filiales étrangères, TSA en Belgique et Coma y Ribas et Larisa en Espagne. En 1999, GCA reprend l'activité pulvérulent du groupe Aubry (61 M€ de CA, 450 citernes). En 2000, GCA reprend le Néerlandais Gentenaer et le luxembourgeois Trasolax.

La progression du groupe peut être suivie par les chiffres suivants dont certains sont estimés :

Tableau 1 Principales données du groupe Charles André

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Effectif	Moteurs
1990	272	2 670	
1993	348(e)	2 890	
1994	358	3 584	2 139
1995	380(e)		2 650
1996	395(e)		
1997	430	3 706	
1998	460(e)	3 700	

Sources : Transport magazine, l'Officiel des transporteurs

(e) : estimation

A2.22 Faure et Machet, FM Logistic

Faure et Machet, né en 1967 de l'association entre les Ardéchois Edmond et Claude Faure et le Lorrain Jean-Marie Machet, s'installe à Phalsbourg et passe du transport de grumes à celui des douceurs alimentaires de l'usine Mars de Haguenau. En 1982, l'entreprise rachète Thevenin à Lyon et construit à Breemath une plate forme ultra moderne de 17 600 m² et 36 600 emplacements palette en volume pour gérer toute la logistique des produits Mars de Hagueneau et Suchard de Strasbourg. L'entreprise emploie 150 personnes et 85 véhicules.

La croissance s'établit au rythme moyen de 20 % par an principalement dans la fonction logistique où l'entreprise a acquis un savoir-faire reconnu, aussi bien dans la conception et l'aménagement des plates formes que dans celle des logiciels de gestion des produits.

Après Phalsbourg et Breemath, des plates formes sont construites à Woippy dans la banlieue de Metz, Saint Quentin Fallavier, Lieusaint, Crépy en Valois, Arras, Longueil Sainte Marie, pour répondre aux besoins logistiques de Kraft Général Food, Lesieur Cotelle, Cora, Hewlett Packard, Belin, Decathlon, Alcatel et d'autres qui ont décidé de confier à Faure et Machet, devenu FM Logistic l'externalisation de prestations logistiques ou de co-manufacturing.

Tableau 2 Principales données de FM Logistics

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	45	1,5	850
1991	55	1,5	1 160
1992	65	0,5	1 320
1993	82	2,7	1 043
1994	87	2,4	1 372
1995	94	1,0	1 582
1996	119	2,4	1 750
1997	129	9,3	2 181
1998	151	3,8	2 181
1999	177	1,8	2 450
2000	199		2 900

Sources : Transport magazine, l'Officiel des transporteurs

En 2000, l'entreprise est installée sur 14 sites, le transport routier représente 30 % du CA, le stockage et la manutention 35 %, le conditionnement 35 %. La rentabilité est restée bonne avec sur 10 ans une marge nette de 2,7 % permettant le maintien d'un niveau de capitaux propres supérieurs à 20 % du CA. Depuis 1994, FM Logistic a développé une activité internationale importante axée principalement sur les pays de l'Est, avec l'ouverture de succursales en Allemagne, Pologne, Républiques Tchèque et Slovaque, Hongrie, Russie, Ukraine où opèrent 1 100 personnes pour un CA de 53 M€ qui s'ajoutent aux chiffres de FM Logistic France et portent les chiffres consolidés du groupe à 236 M€ de CA pour un résultat net de 7,5 M€ et un effectif de 4 498.

A2.23 Giraud

L'entreprise de transport de vins en citernes fondée en 1956 par Léon Giraud à Ivry sur Seine est devenue à la génération suivante sous la direction de son fils Michel et de son gendre Alain Fauqueur un des plus importants groupes du transport routier français.

En 1983 l'entreprise occupe la première place sur son marché traditionnel du transport de liquides alimentaires. Elle se lance alors dans une politique de croissance externe par rachat d'entreprises spécialisées dans d'autres métiers du transport, ce qui lui permet entre 1983 et 1995 après reprise d'une soixantaine d'entreprises de réaliser un chiffre d'affaires de 400 M€ avec plus de 4 600 salariés et un parc de 3 130 moteurs et 3 410 semi-remorques. L'activité principale est le transport de marchandises générales avec 2 300 personnes dans les filiales Bejot (58 personnes), Bariau Picardie (123), Bousquet (147), Cotan (70), Colson (40), Dubaille (119), Ferrette (41), Giraud Alsace (37), Giraud Dauphine (99), Giraud Villefranche (112), Gouverneur (49), International Transport (133), Laval Transport (123), Mallet (109), MJB International (87), Partner International (34), Peillon (155), Philippon (46), Robert (108), Sataf (117), SBT (123), Setra (107), Sotrabor (49), Uniresh (20), Vacher (61), Willemain (59).

La division vrac liquide emploie 810 personnes dans les filiales Laffont MLT (99), Torcy (270), Sotrana (146) et Zamora (71).

La division vrac solide emploie 540 personnes dans les filiales Bariau Normandie (238), Dubus (110), Leclerc (149) et Onater (107).

La division grand volume emploie 400 personnes dans les filiales Carola (96), Landeau Sainte Croix (158) et Mercier (160).

Une division logistique créée avec 23 personnes en 1993 emploie en 1995 142 personnes pour un CA de 21 M€

L'activité internationale de Giraud est très ancienne puisqu'en 1976 les deux tiers du chiffre d'affaires étaient réalisés à l'international grâce à l'ouverture d'agences à Bruxelles et à Londres. La tendance internationale s'est confirmée par la création de Giraud UK à Maidstone dans le Kent, la reprise d'Arroqui en Espagne et d'Impens en Belgique en 1991, d'Escudé à Milan en 1992, de Terrassa (Espagne) en 1993, de l'Ecoissais Barbour, la création de GIS1 à Onasbruck en Allemagne en 1994, la reprise de l'Espagnol de Luis en 1995 et du spécialiste français du transmanche MJL basé à Tourcoing et à Leeds. En 1995 Giraud emploie dans ses filiales étrangères 350 personnes en Espagne, 150 en Belgique, 40 en Grande-Bretagne, 15 en Italie.

À partir de 1996, Giraud restructure ses implantations, privilégie le transport international et la logistique, et abandonne les activités dans lesquelles il pense ne pas pouvoir à terme prendre une place significative. Les acquisitions en France sont limitées, le citernier Munien et le commissionnaire TVI en 1996, Lotra, DIP et Maublanc en 1997, Durousseau en 1999. La trentaine de filiales de transport de marchandises générales sont regroupée en une quinzaine de filiales régionales au nom des principales régions françaises, de Giraud Alsace à Giraud Rhône-Alpes. Après la vente en 1995 des transports Léon Giraud, cellule historique d'origine du groupe et la fermeture en 1996 de Giraud Provence mise en redressement judiciaire suite à des difficultés de mise en œuvre de l'accord social, Giraud revend en 2000 à Sebban et à Harry Vos ses activités grand volume (Landeau Mercier, Sainte Croix, Peillon) et pulvérulent (Dubus, Leclerc, Onater).

Giraud s'intéresse au multi modal en créant en 1996 Giraud Multimodal avec 50 caisses mobiles, et développe son activité logistique par création de Pharmalog en 1997 et Giraud conditionnement en 1999 ou en reprenant Stock Inter et Challenge Logistique en 1998.

À l'étranger, Giraud reprend Abia en Espagne et Jitab à Goteborg (Suède) en 1997, Guillemot en Belgique en 1999 et Covarelli Depositi à Turin (9 M€ de CA, 17 000 m² d'entrepôts). Il s'implante au Portugal, en Pologne et en Finlande en 1999, et à Moscou et en Hongrie en 2000, puis il reprend IMA en Italie et s'installe au Luxembourg en 2001.

En 2001 Giraud concrétise cette évolution en séparant ses activités entre Giraud International et Giraud Logistics. Giraud International, avec en 2000 un CA de 560 M€, un effectif de 4 900 personnes, un parc de 2 988 tracteurs, 291 porteurs, 3 195 semi-remorques de général cargo, 706 citernes, 331 bennes, se positionne en cinquième place en Europe, et parmi les premiers transporteurs français de citernes liquides.

Les deux tiers du chiffre d'affaires sont réalisés à l'international avec un objectif de trois quarts sous 3 ans.

Giraud Logistics réalise un CA de 180 M€ en 2000, avec 1 600 personnes et 780 000 m² d'entrepôts. 20 % du CA est réalisé à l'international où Giraud dispose de 144 000 m² d'entrepôts.

Tableau 3 Principales données de Giraud

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	178	8,0	2 186
1991	280	6,2	3 600
1992	340	6,6	3 909
1993	327	3,1	3 910
1994	357	3,7	4 096
1995	402	3,6	4 622
1996	405	0,4	4 650
1997	474	5,5	5 001
1998	563	10,7	5 798
1999	675	6,8	6 777
2000	746	2,6	6 500

Sources : Transport magazine, l'Officiel des transporteurs

En onze ans le chiffre d'affaires a quadruplé et a permis à l'entreprise de dégager 57 M€ de résultat, soit une marge nette moyenne de 1,2 %. La stratégie a été basée sur le développement international, la croissance externe et l'objectif de figurer parmi les deux ou trois premiers européens dans les métiers ciblés. Lorsque l'objectif n'est pas atteint et que la concurrence s'avère plus difficile que prévu, ce qui a été le cas pour le transport volumineux et le pulvérulent, le groupe se recentre sur ses trois activités principales, le transport international de marchandises générales, les citernes liquides et la logistique. Cependant la marge moyenne a baissé de 1,65 % les six premières années à 0,9 % les cinq années suivantes et il faudra au groupe améliorer sa marge et faire appel à la bourse s'il veut maintenir un niveau de capitaux propres à 10 % du chiffre d'affaires.

A2.24 Norbert Dentressangle

D'une petite entreprise familiale de transport de bois scié et de charbon qu'il a reprise en location gérance en 1974, Norbert Dentressangle a réussi à créer en une vingtaine d'années un des premiers groupes de transport et de logistique européens par croissance interne et externe. Le premier axe de développement est le trafic transmanche à destination de l'Angleterre par les ferries, d'abord les fruits et primeurs de la vallée du Rhône, avec rechargement pour le retour par l'agence ouverte en 1978 en Grande-Bretagne ND European Transport Ltd. La croissance est interne, par création d'agences sur l'axe Rhône-Alpes Grande-Bretagne et offre de nouveaux services, location, transports volumineux, entreposage. En 1986, le CA est de 60 M€, l'effectif de 300, le parc de 1 088 cartes grises avec un recours important à la sous-traitance.

En 1988 est mis en place un programme ambitieux sur 5 ans avec 3 ans de croissance externe par rachat de 25 entreprises et 2 ans de consolidation. En 1990 le CA est passé à 193 M€, l'effectif à 1 710 et le parc de 1 509 moteurs. Soixante-dix neuf M€ ont été investis dans la reprise de sociétés de transport parmi lesquelles pour ne citer que les plus importantes et leur CA, en marchandises générales Romulus à St Vallier et Oyonax (10 M€), Bianco à Ugine (9 M€), Bellmas à Malesherbes (14 M€), GTE à Harieville (10 M€), en citernes Crouillet à Montélimar (17 M€) et Gérard à St Fons (8 M€) et en transport volumineux Volutrans (8 M€) et GV Trans (5 M€). Le groupe est structuré par spécialités, une filiale ND Garages gère l'entretien des véhicules avec 24 implantations réparties sur toute la France, une formation interne est donnée aux responsables d'agences et de filiales et aux conducteurs, la sous-traitance est réduite considérablement. Des filiales sont ouvertes en Italie à Novare, en Espagne à Barcelone, en Belgique à Zeebrugge, pour drainer les flux sur l'axe

britannique. Le groupe est le premier utilisateur de ferries trans-manche avec plus de 60 000 passages par an.

Entre 1991 et 1994, Norbert Dentressangle poursuit sa croissance externe en fonction de la conjoncture, avec en 1991 plusieurs acquisitions GTP, Groupement Pyrénéen des Transports (14 M€ de CA), coopérative de transporteurs exploitant des relations avec l'Espagne, CAT Allegre à Carpentras (6 M€), et en 1993 Laurent en Touraine (20 M€ de CA). Il reprend en janvier 1992 Aston Clinton Haulage, ACH, transporteur britannique de 6 M€ de CA et 50 personnes vers l'Italie et l'Allemagne, et rachète en 1993 à TDG Translittoral, spécialiste du trans-manche à Outreau (62), 20 M€ de CA et 11 000 passages annuels.

En 1994, GND (Groupe Norbert Dentressangle) entre en Bourse au second marché, en argumentant sur sa position de leader trans-manche en Europe, sa croissance externe, sa politique de service, qualité, sécurité, et son organisation décentralisée appuyée sur un contrôle de gestion performant. Le CA passe à 332 M€, l'effectif à 3 632, le parc moteur à 2 500. Le résultat net est de 11,4 M€ soit une marge de 3,4 %.

Entre 1995 et 2000, Norbert Dentressangle, profite de son introduction en Bourse et de son admission ultérieure au premier marché pour réaliser son objectif de doublement du chiffre d'affaires avec maintien de la rentabilité.

La position de leader sur le trafic Grande-Bretagne – Continent est confirmée avec plus de 120 000 passages trans-manche par an, l'acquisition du gallois Sheddick (10 M€ de CA, 160 salariés, 100 moteurs). En 1995, il faut citer l'acquisition d'AJG (CA 60 M€), puis en 1997 la mise en place de structures anglaises spécialisées, Free flag, OTA UK, ND Continental UK, ND Traction Ltd, ND Tankers, ND Volume UK, Professional Tankers Services Ltd, et ND Fridge UK.

L'eupéanisation est développée avec la reprise de transporteurs frigorifiques espagnols, Novamar (6 M€ de CA) en 1996 et Transduc en 1999, la création de ND Portugal en 1995, l'acquisition de Delta Speed en Hongrie en 1997 (11 M€ de CA, 60 salariés) ; et en 1999 la création de ND Eastern Europ, le contrôle d'Autolog et de Thiers spécialiste du pulvérulent (20 M€ de CA, 150 personnes) en Allemagne, la création de GTP Iberica, la reprise du spécialiste italien du textile et de la grande distribution Urbania (45 M€ de CA) pour créer Soluzione Logistica.

L'accent est mis sur le développement de la logistique avec la reprise en 1997 de Confluent et de UTL qui permet au groupe de disposer en fin d'année de 700 000 m² d'entrepôts et de 1 800 personnes affectées à la logistique pour 170 M€ de CA. En 1998, Bellmass, Autolog, Confluent et UTL sont regroupés pour constituer le pôle logistique du groupe.

La croissance externe est combinée avec le développement interne pour prendre des positions significatives sur les marchés, reprise en 1999 de Seroul au Nord d'Avignon (41 M€ de CA, 301 personnes) afin de disposer d'un parc de 900 citernes avec les autres filiales du groupe, et de Mani (12 M€) à Cavaillon spécialiste du négoce et transport de fruits sous température dirigée pour renforcer la division transports frigorifiques. La reprise de Savam en 2001 doit conforter la position du groupe en transport volumineux.

En 2000, le chiffre d'affaires du groupe est passé à 840 M€, l'effectif à 9 000 personnes, le résultat net est de 15 M€ soit une marge de 1,8 %. Le transport routier représente 70 % du CA, avec une marge opérationnelle de 4,4 %, malgré la hausse du carburant et des coûts salariaux des conducteurs, la logistique représente 30 % du CA, avec une marge opérationnelle de 4 %.

Tableau 4 Principales données de Norbert Dentressangle

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif	Moteurs
1990	193	4,6	1 710	1 509
1991	262	1,7	2 788	2 123
1992	285	1,5	3 032	2 100
1993	285	6,7	3 032	2 500
1994	332	11,4	3 632	2 500
1995	378	14,0	4 599	3 000
1996	425	11,5	4 650	3 200
1997	486	12,2	6 220	3 500 (e)
1998	647	16,3	7 300	3 730
1999	744	12,4	7 709	4 000 (e)
2000	838	15,3	9 000	4 400

Sources : Transport magazine, l'Officiel des transporteurs

(e) : estimé

En onze ans le chiffre d'affaires a été multiplié par plus de 4, en dégagant un résultat net cumulé de 107 M€ soit une marge moyenne nette de 2,2 %.

Les capitaux propres sont restés supérieurs à 10 % du CA. La stratégie a été basée sur un positionnement de leader sur l'axe continent Grande-Bretagne, une croissance externe hardie, un contrôle de gestion performant, l'introduction en bourse, le développement vers l'Europe et vers quelques métiers, logistique, citernes, marchandises générales, volumineux, et le respect de business plans audacieux. Les objectifs 2002 du business plan sur 5 ans de 1998 ont été atteints en 2001 avec un CA de 972 M€, un résultat net de 26 M€, un endettement réduit à 24 % des fonds propres.

A2.25 Samat

Le groupe Samat est créé en 1978 par Georges Meylan et se développe dans l'activité de transport de matières dangereuses en citernes par reprise des entreprises Borel, Decaudin, Rigard, Onalor, Onatra, Transchem et Translacq.

En 1990 son chiffre d'affaires est de 76 M€, son effectif de 728 personnes, son résultat net de 1 M€. La Samat a des filiales allemandes, anglaises et italiennes. En 1993, la Samat reprend le citernier belge Coulier (CA 46 M€), avec des filiales aux Pays-Bas et en Espagne.

Comme le groupe Charles André dont est issu son président fondateur, la Samat ne publie que peu d'informations. En 1995, la Samat revend ses filiales Borel et Marquis qui ne rentrent pas dans le cadre de son activité principale, et reprend en 1999 Guisnel Industrie (18 M€ de CA et 220 personnes) et en 2000 la coopérative de citerniers CLTCO (46 M€ de CA). En 2000 le chiffre d'affaires du groupe Samat, considéré comme leader français en citernes liquides chimiques d'hydrocarbures et gaz, est estimé à 260 M€ avec plus de 3 000 citernes. Sur ce chiffre 33 M€ sont réalisés par les filiales étrangères, en Belgique pour plus de 40 %, puis en Espagne, aux Pays-Bas, en Grande-Bretagne, en Pologne, en Allemagne et en Hongrie.

Tableau 5 Principales données de Samat

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	76	1,0	728
1993		-2,1 (e)	
1994	151	1,6	1 550
1995	140	2,1	1 575
1996	142	-0,6	1 550
1999	210 (e)		
2000	260 (e)		

Sources Transport magazine, l'Officiel des transporteurs

(e) : estimé

A2.26 STEF - TFE

Créée en 1920, la STEF, Société de Transports et Entrepôts Frigorifiques, construit avant la 2^e guerre mondiale un réseau d'entrepôts frigorifiques et gère un parc de wagons isothermes réfrigérés par des pains de glace. En 1939, la STEF est reprise par la SNCF. En 1974 la STEF prend le contrôle des Transports Rapides de Bretagne qui avec les activités marées de la STEF devient Tradimar.

Trois transporteurs frigorifiques Michel Sancier, Guy Galopin et Robert Dumest s'unissent en 1964 pour créer TFE, Transports Frigorifiques Européens, qui sous la houlette de Pierre Legras et de financiers devient un réseau d'une vingtaine d'entreprises auxquelles s'ajoutent les filiales routières de la STEF.

La Compagnie Générale Maritime crée en 1976 la Financière de l'Atlantique qui reçoit quelques immeubles et valeurs mobilières. En 1986, la Financière de l'Atlantique et les AGF achètent à la SNCF, la STEF.

En 1989, la STEF prend 33 % du capital de TFE qui a des difficultés. En 1992 dans le cadre de son renflouement, la CGM vend sa participation majoritaire de 65,25 % dans la Financière de l'Atlantique. La Financière de l'Atlantique se trouve alors contrôlée à 99 % par la CIP, Compagnie d'Investissements et Participation, elle-même contrôlée par les AGF, CGEA, Sceta, Paribas, Worms, CCF, les cadres et le personnel dont la participation dans le capital doit progresser dans cette opération comparable à un RES mené par Francis Lemor et Bernard Jolivet. Le contrôle de la STEF par la Financière de l'Atlantique passe à 93 % et à son tour la STEF augmente progressivement son contrôle de TFE.

Fin 1996, la Financière de l'Atlantique fusionne avec sa filiale STEF et devient en 1997 STEF – TFE qui entre en 1998 au second marché de la bourse de Paris. Divers actionnaires sortent du capital entre 1996 et 1998, et après l'entrée en bourse le capital de STEF – TFE est réparti de la façon suivante : encadrement et personnel 43 %, public 20 %, AGF 20,6 %, Paribas 9 %, Compagnie Française Saint Honoré 4,56 %.

En 1990, STEF a un CA de 460 M€ un résultat net de 2 M€ un effectif de 5 562 personnes, un parc de 2 200 moteurs, en une vingtaine de filiales dont les principales sont Sopadi, Bretanor Stefover, Le Coz et Mahe, Tradimar, Maine Denrées, Landes Surgelés, Fels, RTD, Étoile Routière, Le Bras, Express Surgelé, Baillet Surgelé, Lacroix Nord. TFE a des filiales étrangères au Benelux, en Italie, en Espagne et par l'intermédiaire de Tradimar, Seagull en Grande-Bretagne.

En 1992, TFE reprend Hurel Froid en redressement judiciaire, et STEF reprend Groupes Frigorifiques de l'Union à Western Union. Tradimar crée à Rungis Frigocean, et STEF-TFE lance Gel Europe pour la logistique du surgelé, idée abandonnée en 1993, car l'expérience montre qu'une logistique spécifique au surgelé n'est pas nécessaire.

STEF contrôle deux espagnols, Frigorificos Europeos et SDF Iberica, TFE organise le réseau Tradimar pour la logistique de la marée.

En 1994, la CIP prend 32 % d'UTF, Union des Transports Frigorifiques, concurrent de TFE, essentiellement Meledo et Oertli. L'activité est centrée sur 4 métiers, messagerie frais, lot et demi-lots entre usines agro alimentaires et grande distribution, logistique des produits de la mer, entreposage. L'intégration d'UTF est menée en 1995, l'international est développé par l'ouverture de centres à Lisbonne et Porto et la création d'Euro Frischfarcht en Allemagne, le rachat de STS au Danemark, la création de la filiale espagnole Frijimar Logistica, la création de Longitude Froid au Maroc pour le Ro-Ro des produits de la pêche, la reprise de Friodis par SDF Iberica. Le chiffre d'affaires international passe de 30 M€ en 1994 à 137 M€ en 1996.

En 1996, le chiffre d'affaires est de 866 M€, le résultat net de 5,8 M€, l'effectif de 9 468 personnes, le parc de 2 700 moteurs. Le groupe dispose de 39 entrepôts et 119 plates formes. L'entrepôt, STEF, représente 5,4 %, la logistique du frais et du surgelé, (TFE), 75,9 %, et la logistique de la marée (Tradimar), 13,6 %.

En 1999, STEF-TFE cède pour 41 M€ son patrimoine immobilier de bureaux pour se concentrer sur son métier du frais, et prend progressivement le contrôle de Navarro (30 M€ de CA, 1,2 M€ de résultat net) fortement installé dans le midi de la France. En 2000, le CA est de 1 155 M€, le résultat net de 12,7 M€, l'effectif 11 510 personnes.

Tableau 6 Principales données de STEF et TFE

Année	Société	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	STEF	460	3,6	6 166
	TFE	416	2,0	5 562
1991	STEF	534	5,5	6 588
	TFE	484	9,9	4 800
1992	STEF	652	4,8	7 425
	TFE	577	4,4	3 796
1993	STEF	687	5,2	7 278
	TFE	606	5,4	6 751
1994	STFE -TFE	755	6,2	8 225
1995	STFE -TFE	802	8,0	9 112
1996	STFE -TFE	866	5,8	9 478
1997	STFE -TFE	943	6,9	9 922
1998	STFE -TFE	1 015	9,2	10 673
1999	STFE -TFE	1 070	12,4	11 300
2000	STFE -TFE	1 155	12,7	11 510

Sources : Transport magazine, l'Officiel des transporteurs

En onze ans le CA est passé de 460 M€ à 1 155 M€, multiplié par 2,5. Le groupe a accumulé 803 M€ de résultat net, soit une marge nette moyenne de 0,9 %. La stratégie a été basée sur une spécialisation, la logistique du froid, finalement axée après plusieurs recherches sur trois produits essentiels, le premier, la logistique du froid et du surgelé en messagerie et en lots ou petits lots, assurée par le réseau TFE, et qui représente l'essentiel, le deuxième, la logistique des produits de la mer, assurée par le réseau Tradimar, et enfin l'entreposage frigorifique assuré par le réseau STEF. La croissance est à la fois interne et externe, nationale et sur les pays limitrophes, en suivant les attentes des clients. La forte implication de l'encadrement et du personnel dans le capital est à souligner.

A2.27 Transalliance et Novalliance

À partir de 1980, dans le cadre de la politique banque industrie du Crédit Lyonnais, le financier Alain Mallart avec l'assistance de ce dernier et des AGF se lance dans une politique de restructuration du transport routier des marchandises françaises en créant le groupe Novalliance qui rachète des PME familiales. La stratégie est de reprendre des entreprises saines pour constituer à partir du stockage et de la distribution, qui imposent une base immobilière solide, un réseau capable de traiter la chaîne logistique complète terrestre et européenne. Fin 1989, le groupe qui a pris le nom de Stock Alliance a un chiffre d'affaires de 157 M€

En 1990, Novalliance rachète Garonor à Thomson CSF Finance qui venait de l'acheter à AXA, et prend avec 23,5 % du capital de Mory et une option sur 2 ans de 27 % le contrôle et la gestion du 2^e messenger national. Novalliance est réorganisé d'abord en trois métiers, la messagerie avec Mory, la logistique avec Stock Alliance Distribution et Mory Logidis, le transport avec les filiales routières de Stock Alliance, Solotra, Mora, Malherbe, Michel, etc... et les filiales routières de Mory, telles que Transport de l'Ouest Européen, réunies rapidement sous le nom de Transalliance.

Tableau 7 Principales données de Novalliance, Mory TNTE, Transalliance et Stockalliance en 1990

	Chiffre d'affaires (en M€)	Résultat (en M€)	Effectif
Novalliance	649	34,4	10 000
Mory TNTE	410	-8,5	6 105
Transalliance	244	3,1	1 750
Stockalliance	79	nc	550

Source : Transport magazine

Entre 1991 et 1995, Novalliance grâce à une augmentation de capital de 107 M€ en 1992, augmente sa participation dans Mory dont il doit supporter les pertes récurrentes et réduire l'effectif, reprend de nouvelles entreprises de transport routier, TGS, Roca, Debeaux, Cilomate, George et Schmitt, puis est obligé de procéder à des cessions, Compagnie Générale de Packaging en 1993, Garonor en 1994.

En 1996, le CDR reprend Finalliance, holding de tête de Novalliance, en même temps que les autres actifs industriels du Crédit Lyonnais. En 1997 et en 1998 le CDR revend 4 filiales de Transalliance aux résultats structurellement déficitaires, Transports Issoiriens à Multi Transports Auvergne, Mora à Vialle, Roca à son ancien propriétaire, et STC à Chevallier.

En 1998, le CDR rapproche Transalliance et Stockalliance pour les vendre, mais devant la difficulté de trouver repreneur dans des conditions intéressantes finit par vendre fin 2000 Transalliance à Philippe Michel qui dirigeait ce groupe. Philippe Michel, avec 53 % du capital (40 % à 3I et 7 % à SNBV) réorganise l'activité en 6 pôles régionaux, revend des filiales déficitaires ou périphériques, Sematrans, Ph. Rey, Euro Route, la chimie de Debeaux PCB, et cherche à développer la logistique à partir de 380 000 m² d'entrepôts dont dispose le groupe, et à porter de 40 à 60 % du chiffre d'affaires la part de l'international.

Transalliance qui avait déjà en 1994 trois filiales à l'étranger, SCL au Luxembourg, Solotra Italie, et CFA en Grande-Bretagne, a ouvert en 1995 Transalliance Espagne et HN en Belgique, en 1999 Transalliance Allemagne, et Transalliance GBE en Grande-Bretagne en 2000.

En 2000, SCL Luxembourg utilise 180 véhicules, et les filiales allemande, italienne, espagnole, belge et britanniques totalisent plus de 130 000 passages de frontières par an.

Tableau 8 Principales données de Novalliance

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	649	34,4	10 000
1991	880	25,4	7 121
1992	1 237	-14,8	nc
1993	924	-25,0	9 121
1994	942	3,8	7 000
1995	837	nc	7 000
1996	877	-11,6	8 000

Source : Transport magazine
nc : non communiqué

En sept ans Novalliance a réalisé un chiffre d'affaires cumulé de 6,3 Md€ pour un résultat cumulé nul.

Tableau 9 Principales données de Transalliance

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	244	3,1	1 750
1991	252	3,9	2 000
1992	274	1,7	2 000
1993	327	1,7	2 650
1994	370	0,8	2 886
1995	358	6,6 (RC)	2 900
1996	366	1,1	3 000
1997	366	3,8	3 100
1998	412	5,3	3 400 (e)
1999	366	10,4	3 400 (e)
2000	457	5,2	3 700

Sources : Transport magazine, l'Officiel des transporteurs
e : estimé RC : résultat courant

En onze ans, le chiffre d'affaires et l'effectif ont pratiquement doublé, le groupe a dégagé 40 M€ de résultat net, soit une marge nette légèrement supérieure à 1 %. La présence de filiales régulièrement déficitaires, les changements d'actionnaires ont pu pénaliser le groupe dont le recentrage devrait améliorer la rentabilité.

A2.28 Walon

Le groupe Walon, filiale de Chargeurs SA appartenant à Jérôme Seydoux est spécialisé dans le transport maritime et routier d'automobiles. Son activité lui fait prendre le contrôle d'autres concurrents en France et en Europe, Causse, Sotra, Nellesen, Atas à Hendaye, en Allemagne Peter Noos et Hohmeir, en Italie Automar, en Belgique RAT, Braakma et Ryus Auto, aux Pays-Bas Dewert, en Angleterre Abbey Hill. Des filiales sont développées en Allemagne avec Walon

Spedition und Transport et Walon Fag, en Espagne Walon Iberica, au Portugal.

En 1990, Walon est le premier transporteur européen de voitures avec un CA de 242 M€ un résultat net de 2,4 M€ un effectif de 2 589 personnes.

La croissance se poursuit en 1991 et 1992 avec des CA de 259 M€ et 269 M€ mais la crise commence à peser sur l'industrie automobile et les résultats deviennent négatifs. La baisse des immatriculations de 1993 se traduit par une baisse de 13 % du CA à 233 M€ et une perte cumulée sur 2 ans de 9 M€ En 1994 Walon reprend son concurrent français Maucassin et malgré les progressions des chiffres d'affaires en 1994 et 1995 les résultats restent mauvais.

En 1996, Walon qui a été mis à l'écart de la restructuration du groupe Chargeurs entre les activités communication et industrie, est proposé à la vente. Les filiales étrangères sont vendues entre 1996 et 1997.

En 1998 Walon France **est repris par le britannique Tibbett & Britten** déjà installé en France avec Axial, qui revendra lui-même l'ensemble Axial Walon à Autologic en 2001.

Tableau 10 Principales données de Walon France

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	243	2,4	2 589
1991	259	nc	2 600
1992	269	- 5,4 (RC)	2 550
1993	233	- 7,0 (m.op.)	2 400
1994	265		2 900
1995	275	- 13,7 (m.op.)	
1996	91	2,4	650

Sources : Transport magazine, l'Officiel des transporteurs

nc : non communiqué RC : résultat courant m. op. : marge opérationnelle

La stratégie de Walon a été de jouer un rôle de premier plan dans une seule spécialité, la préparation et le transport de véhicules automobiles. Walon a suivi le développement de ses clients constructeurs, s'est établi sur les principaux marchés automobiles européens, et est devenu le leader européen de sa spécialité.

La baisse des marchés en 1993 a compromis sa rentabilité, la concurrence a durci les conditions tarifaires, des pertes sont arrivées et le groupe a dû se vendre par appartements en commençant par les filiales étrangères. La filiale anglaise, Walon UK, vendue à ses cadres est devenue Autologic qui est en passe de devenir à son tour le leader européen du transport d'automobiles.

A2.3 Les commissionnaires de transport

A2.31 CAT (Compagnie d’Affrètement et de Transport)

La Compagnie d’Affrètement et de Transport est la filiale transport de Renault créée en 1957 pour assurer le transport des voitures et des pièces détachées de la Régie. Elle a pris un développement considérable et en particulier sous la direction de Maurice Croulet son président de 1985 à son décès en 1994. En 1990 la CAT a un chiffre d’affaires de 579 M€, un effectif de 1 536 personnes, un résultat net de 10 M€. La CAT a à l’étranger des filiales en Belgique, Allemagne, Espagne, Italie, Grande-Bretagne, Portugal, Mexique, Venezuela, une agence de voyages CAT Voyages, une agence maritime Comatrans, une compagnie de navigation SGAN.

En 1991 et 1992, le chiffre d’affaires s’élève à 642 M€ et 745 M€, mais en 1993 il subit la baisse sévère des immatriculations automobiles et une baisse du CA à 706 M€. En 1994, la CAT ouvre de plates formes à Madrid (7 000 m²) et Cologne (4 400 m²) et crée CAT Pologne à Cracovie, Gdansk, Poznan et Wroclaw. En 1995 la CAT ouvre des agences en Autriche et en Suisse et un bureau de représentation à Shanghai.

En 1996, le chiffre d’affaires est de 783 M€, l’effectif de 1 657 personnes, le résultat net de 25,2 M€. Le chiffre d’affaires de CAT France est de 506 M€, celui de CAT Voyages de 35,5 M€, celui de SGAN et de Comatrans de 8 M€. Les filiales étrangères ont un CA de 290 M€, dont l’Espagne 98 M€, l’Angleterre 52 M€, l’Allemagne 48 M€, la Pologne 32, l’Italie 23 M€ et la Belgique et 25 M€. Les deux tiers du chiffre d’affaires sont réalisés à l’international. L’agence étrangère commence à distribuer les véhicules, puis distribue les pièces détachées pour roder l’exploitation avant de s’adresser à une clientèle extérieure. La logistique des véhicules représente ainsi 59 % du CA, avec 26 centres de stockage et de préparation, 32 centres d’éclatement et de distribution pour un CA de 460 M€. Les marchandises générales sont distribuées par 80 centres et plates formes, pour un CA de 150 M€, avec comme client particulier Hewlett Packard en Allemagne et en Belgique. Le transport international avec 150 implantations dans le monde représente 150 M€, soit 15 % du CA. CAT Voyages a un CA de 85 M€. Le CA transport hors groupe représente 200 M€, le quart du CA.

Entre 1997 et 2000, le CA passe de 875 M€ à 1 223 M€, l’effectif de 2 050 à 2 518, avec une marge nette dépassant 3 %. Mais en 2001 **Renault décide de céder** pour 457 M€ la CAT à un **consortium international** Global Automotive Logistics nommé **Albateam** dans lequel Renault conserve 20%, le Britannique Autologic qui a racheté Axial et Walon à Tippet & Britten prend 40 %, la filiale logistique des postes néerlandaises TNT Logistics 20 %, et l’armateur suédois spécialisé dans le transport maritime de véhicules Wallenius prend également 20 %. La France perd ainsi le contrôle d’une de ses entreprises de transport les plus dynamiques et rentables.

Tableau 11 Principales données de CAT

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	579	10,0	1 536
1991	642	14,7	1 538
1992	795	16,2	1 650
1993	653	23,0	1 600
1994	706	23,5	1 572
1995	708	19,2	1 581
1996	783	25,2	1 657
1997	875	25,6	2 050
1998	1 050	32,1	2 060
1999	1 102	37,1	2 444
2000	1 223	44,1	2 518

Sources : Transport magazine, Transport actualités, l'Officiel des transporteurs

En onze ans le chiffre d'affaires a plus que doublé, l'effectif a été multiplié par 1,6 et la CAT a dégagé un résultat net cumulé de 278 M€ soit une marge nette moyenne de 3 %.

La stratégie a été de suivre le développement des marchés de sa maison mère en assurant la logistique des voitures puis en se servant de l'expérience acquise dans la livraison des pièces détachées pour offrir à d'autres clients des services aux exigences comparables. La CAT a opéré en commissionnaire avec, en 1995, 57 % de terrestre, 18 % de maritime, 15 % de ferroviaire, 9 % d'aérien et 1 % de fluvial. Sur la route elle a permis le développement de transporteurs français du « Réseau bleu » ou ensuite du « Club des dix », qui assurent les acheminements terrestres de la logistique des usines Renault.

A2.32 Daher

Groupe familial marseillais créé en 1863 dans le transport et le transit maritime, Daher crée des activités d'entrepôt en 1955, de transit aérien en 1968, et de logistique en 1987. En 1990, le groupe emploie 590 personnes pour un CA de 181 M€ dont 145 M€ à l'international, avec un résultat net de 1,6 M€, avec un axe majeur France-États-Unis où l'entreprise a 100 employés dans sa filiale Daher Golden Eagle et un réseau d'agents exclusifs locaux. En 1991, Daher crée MTS, Multimodal Transport System, pour prendre en charge les différentes étapes des flux de marchandises à partir de ses implantations à Marseille, au Havre, Lyon, Bordeaux, Roissy, et à ses 7 portes d'entrées aux États-Unis, New York, Miami, Houston, Laredo, Los Angeles, San Francisco et Chicago.

En 1994, Daher crée une filiale à Moscou et achète en 1995 World Trade Transport aux États-Unis (19 M€ de CA) spécialisé dans le fret aérien. En 1996, Daher ouvre une filiale à Bakou, Energy Logistics Azerbadjian, pour ses clients pétroliers et reprend une partie des activités de Ryan Freight Services à Dallas, Denver, Las Vegas et Phoenix. En 1998, Daher reprend également PSS, entrepositaire de produits chimiques dangereux dans la région d'Arles, et France Logistique Service, spécialiste logistique de l'électronique, de l'aéronautique et du matériel militaire. Le chiffre d'affaires de Daher est de 200 M€ dont 50 % dans la commission de transport et le transit, 30 % l'entrepôt, et 20 % les transports de grands projets.

En 1999, Daher revend ses participations américaines et prend 75 % du capital de Lhotellier Montrichard, (84 M€ de CA, 1 000 personnes), spécialiste de l'emballage et du conditionnement

des pièces de rechange pour l'aéronautique et de la fabrication des pièces composites pour cette industrie. Daher se réorganise en deux pôles principaux, d'une part Daher International & Logistics, divisé lui-même entre la division transport, aérien, maritime, route et projets, et la division logistique, et d'autre part Daher Lhotellier, pour l'aéronautique et la défense, lui-même réparti entre, les services (logistique, transport, achat) et l'industrie (fabrication de conteneurs et shelter, et pièces techniques de l'aéronautique).

En 2000, le CA est de 300 M€ dont 36 % pour l'activité transport et commission de transport, 35 % pour l'activité logistique. L'effectif du groupe est de 3 000 personnes, dont 1 300 pour Daher International et Logistics, et 1 700 pour Daher Lhotellier. Le groupe a des filiales au Royaume-Uni, en Allemagne, en Russie et en Turquie, des représentations exclusives en Algérie, en Egypte, en Ukraine, en Roumanie et peut exercer son activité overseas au sein des réseaux Waco et GAC.

Tableau 12 Principales données de Daher

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	181	1,6	590
1991	199	0,7	600
1992	200	0,5	610
1993	166	-0,5	512
1998	198		
1999	268		
2000	297		3 000

Sources : Transport magazine, Transport actualités, l'Officiel des transporteurs

La stratégie a été une recherche d'amélioration de la valeur ajoutée par recentrage sur des transports spécialisés dans les industries aéronautiques et de défense et les grands projets industriels, et un repositionnement des États-Unis vers les pays de l'Est et de la Méditerranée.

A2.33 Dubois

L'entreprise de camionnage et de groupage ferroviaire créée en 1912 dans le Nord par Edouard Dubois est devenue en 1990 par acquisitions et croissance interne un groupe facturant près de 750 M€ (droits de douane compris) employant 2 500 personnes dans la messagerie nationale, le transport international et l'entreposage. En France le groupe a pour filiales principales Groupages Rapides du Lyonnais, Mutte, Mitjavile, Castraise de Transport, Lacombe, Verstraete, Fortier, Seabridge France, Adrien Martin, General Cargo Services et Dubois Entrepôts. Pour l'international Dubois s'appuie sur une filiale belge qui facture 24 M€, sur Dubois Italie et sur un réseau de correspondants fidèles. Les fonds propres sont de 23 M€ et Delmas Vieljeux vient de prendre 34 % du capital.

En 1991, Dubois crée une antenne à Dallas et en 1992 crée avec son correspondant italien Saima Avandero (150 M€ de CA) un GIE pour une offre logistique complète France Italie. En 1993 Dubois supporte comme tous les transitaires la suppression de la douane intracommunautaire et licencie 280 employés attachés à ces opérations, le chiffre d'affaires tombe à 426 M€

En 1994, Dubois reprend à Bourges MRCI (15 M€ de CA, 227 salariés) et pour un prix de 3,7 M€ les actifs de 15 agences sur les 30 et 400 salariés sur les 1 000 de Transcap Logistique en redressement judiciaire dont le CA 1993 était de 122 M€ Dubois regroupe ses filiales GRL, Mutte et Janin en Dubois Rhône-Alpes et sur le plan international consolide ses accords avec Van Gend et Loos aux Pays-Bas, Nedlloyd Unitrans en Allemagne, Fraktarna en Suède, Dan Transport au Danemark, Saima Avandero en Italie et Scottish Express International en Grande-Bretagne. Dubois cède à Nedlloyd son agence de Gand et Nedlloyd ferme en France Nedlloyd Cargo.

En 1995 et 1996, Dubois doit supporter l'intégration de Transcap dont la plupart des agences sont structurellement déficitaires, les frais d'un important investissement de plate-formes nationales et internationales de 13 000 m² à Gennevilliers, et du lancement de DPD France dont il est avec Heppner un des principaux opérateurs. Les résultats deviennent déficitaires et Dubois perd 18 M€ en deux ans. Sur le plan international, Dubois négocie en 1996 un accord avec Nedlloyd Districenters pour une offre globale européenne, ouvre en 1997 un centre de distribution de 10 000 m² près de Tournai en Belgique et signe une alliance avec Davies Turner pour le trafic franco-britannique.

En 1998 Dubois ouvre en mai 41 % de son capital à part égale à ses trois partenaires, Dan Trans, Saima Avandero et Royal Nedlloyd qui créent avec lui en octobre l'alliance E1 pour une offre de solution logistique paneuropéenne.

Mais en 1999 **Nedlloyd est repris par Deutsche Post** (voir A1.32 et A1.53.), et Dan Transport par DFDS (voir A1.65). Saima Avandero reprend les participations de Nedlloyd et de Dan Transport dans E1 France qui détient 41 % du capital de Dubois. En septembre 1999, les chemins de fer belges via ABX reprennent Saima Avandero, puis la totalité du capital de Dubois.

Tableau 13 Principales données de Dubois

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	754	3,5	2 500
1991	775	3,3	2 300
1992	557	1,6	2 302
1993	427	1,7	2 900
1994	318	2,0	3 051
1995	374	- 6,9	3 090
1996	381	- 11,0	2 900
1997	536	1,8	2 970
1998	601	1,6	3 500
1999	518	nc	3 500

Sources : Transport magazine, Transport actualités, l'Officiel des transporteurs
nc : non communiqué

La notion de chiffre d'affaires chez Dubois, comme chez Danzas, est difficile à interpréter du fait de l'incorporation des droits de douanes. En se basant sur un ratio de cent cinquante mille euros de CA par salarié hors droit de douane, on a une marge moyenne de 0,5 % pour les 7 exercices positifs et nulle si l'on tient compte des deux exercices négatifs.

La stratégie a été la constitution d'un réseau national en messagerie par croissance interne et par recours à la sous-traitance, et sur le plan international par la recherche d'accords avec des

partenaires solides pour la constitution d'un réseau logistique européen. Le handicap que constitue Transcap Logistique, et le rachat par d'autres des partenaires européens ont compromis cette stratégie.

A2.34 Ducros

Les transports Ducros étaient après la guerre un groupeur ferroviaire basé à Nîmes, aux camions bleus pour ne pas les confondre avec les camions verts de leur homonyme H.Ducros de Bordeaux. Ils avaient une bonne rentabilité grâce à une excellente réputation de services rapides sur les relations Île-de-France – Sud de la France pour des produits à haute valeur ajoutée tels que Cacharel ou Eminence, les disques et produits hi-fi, lorsqu'ils furent rachetés à la fin des années 70 par les fourrures Revillon et la Financière Matignon.

En 1990, Ducros Services Rapides est devenu un groupe de 3 314 personnes dont 2 083 en France, au chiffre d'affaires de 171 M€ dont 147 M€ en France avec un résultat net de 4,3 M€ des capitaux propres de 22 M€ et coté au second marché de la Bourse de Paris. Avec une quarantaine d'agences complétées par des correspondants, Ducros SR dessert en messagerie rapide toute la France et offre des services européens grâce à ses filiales TSI Goiran, Franco Allemande de Transit, Ducros UK, SDI et Mazzoni en Italie, Ducros Nederland, Ducros Belgium.

En juillet 1990, Ducros prend 50 % de Tuffnells Parcels Express, filiale de TDG, 38 M€ de CA et 1 100 personnes.

En 1991, Ducros prend une participation chez Traditrans à Anvers (24 M€ de CA) et prend 50 % du capital du messager espagnol Transerra, 36 M€ de CA, installé à Madrid, Barcelone, Saragosse et Valence. Ducros revend à Sanara sa participation de 51 % dans TSI Goirand et rompt sa collaboration lorsque Sanara rachète Transcap Logistique à Pinault. En 1992, Ducros émet un emprunt obligataire de 19 M€ pour poursuivre la construction de son réseau européen mais se trouve confronté à la crise de la messagerie en France, où il doit réduire ses effectifs de 80 personnes et a des pertes de près de la moitié du chiffre d'affaires chez Ducros Belgium et chez la filiale italienne SDI alors que l'autre filiale Mazzoni et l'Espagne et l'Angleterre sont bénéficiaires. Le groupe affiche un premier résultat déficitaire de 0,15 M€ L'effectif est de 3 800 dont 2 200 en France et 1 600 en Europe.

En 1993, Ducros conclut une alliance commerciale sur la messagerie rapide entre Elan Rindt Service, la filiale allemande de DHL, et Ducros SR et ses filiales européennes. Le CA du groupe Ducros est de 232 M€ dont 145 M€ pour Ducros Services Rapides, 31 M€ pour Mazzoni et 13 M€ pour SDI Italie, 42 M€ pour Tuffnells en Grande-Bretagne, 13 M€ pour FAT, et seulement 24 M€ pour Transerra en Espagne qui a perdu le tiers de son CA, et contribue au résultat négatif du groupe à hauteur de - 0,4 M€ L'effectif total culmine à 3 830 personnes en Europe.

En 1994, Ducros doit augmenter sa participation dans Transerra et chez FAT et Segit dans un contexte de baisse d'activité nationale. L'exercice se solde par une perte de 61 M€ dont 11 M€ de charges exceptionnelles et provisions, l'endettement augmente à 54 M€ tandis que les fonds propres baissent à 4 M€ et que le cours de l'action chute en Bourse. En 1995, FAT est cédé à la Sceta pour 7 M€ et Tuffnells est revendu, 160 suppressions de postes sont envisagées après les 200 créés en 1994.

Fin 1995, Gérard Leridon reprend la direction de Ducros en apportant des fonds propres et en reprenant pour le franc symbolique 80 % du capital de la Financière Matignon. Le cours de l'action remonte en quelques mois de 4,6 à 12,2 € avec le désengagement progressif de Ducros de son réseau européen, avec la vente de Ducros Belgium, de la filiale italienne Segit qui contrôlait Mazzoni et SDI, de Ducros Nederland, puis en 1997 de Galaxie Finance.

Seule la filiale espagnole Transerra est conservée. Une augmentation de capital de 70 M€ est programmée en novembre 1996 avec DHL et des partenaires italiens. La perte de 1996 est réduite à 4 M€ pour un CA de 200 M€ et un effectif ramené à 2 310 personnes.

En 1997, Gérard Leridon constate à la fin du premier semestre une augmentation des pertes à 3,2 M€ malgré la hausse du CA de 7,9 %, renonce à la course au volume et commence à chercher des acquéreurs après l'inauguration de trois agences à Metz, Niort et Agen. La perte à fin 1997, est de 7,4 M€ et en décembre 1998 la Deutsche Post reprend Ducros Services Rapides.

Tableau 14 Principales données de Ducros

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	171	4,0	3 314
1991	224	3,1	3 535
1992	229	-0,1	3 800
1993	232	-0,4	3 830
1994	237	-15,2	2 000
1995	231	-19,7	1 892
1996	200	-2,8	2 310
1997	187	-7,4	2 240
1998	184	0,8	2 096

Sources : Transport magazine, Transport actualités, l'Officiel des transporteurs

La stratégie de Jean Arpentinier, le premier Président de la Financière Matignon a été, à partir d'un réseau de messagerie nationale constitué dans les années 1980 sur une base solide dans le sud de la France et la Région parisienne rentable, de créer un réseau de messagerie rapide européen intégré au Benelux, en Italie, en Espagne et en Grande-Bretagne, complété par des accords en Allemagne par Fat et Elan Rindt. La baisse de rentabilité domestique, les pertes sur les filiales belges, italiennes, puis espagnoles causées par la crise des années 91 à 95 et les difficultés d'intégration, ont fait baisser la rentabilité et les capitaux propres et augmenter l'endettement.

La stratégie de Gérard Leridon a été de jouer sur sa connaissance du terrain pour restructurer le groupe et le désendetter en se concentrant sur le domestique et l'Espagne. Les difficultés de l'année 1996 et le manque de réserves, les grandes manœuvres postales dans la messagerie l'ont contraint à chercher une sortie honorable.

A2.35 GEFCO

En 1949, Peugeot crée les Groupages Economiques de Franche-Comté, GEFCO, pour réguler la relation entre ses équipementiers, son service achats, réception, contrôle de Vallois, et son usine de Sochaux. Au fil des ans Gefco reçoit la STUR, filiale transport de Panhard puis de Citroën, prend le contrôle de Soler Seguin et Blanc dans le sud ouest, de Fourgon Dauphinois Bellier dans le sud est et de Van de Castle en Belgique.

En 1990, Gefco est devenu le quatrième transporteur français, derrière Sceta, la Poste et la SCAC, avec un chiffre d'affaires de 1 013 M€, un résultat net de 51,9 M€, un effectif de 4 699 personnes, des fonds propres de 247 M€. Gefco transporte les approvisionnements et les produits finis des différentes usines du groupe Peugeot et d'autres clients, il a des agences de voyage Gefcotour et de fret aérien AirGefco, des filiales en Belgique, en Espagne, en Italie, en Suisse et en Grande-Bretagne.

En 1993, Gefco connaît comme la CAT et Walon une baisse de chiffre d'affaires provoquée par la chute des immatriculations automobiles, mais ouvre deux agences en Espagne, crée Gefco Portugal Limitado, et lance Gefco World Rapide, service de porte-à-porte route air sur les principales destinations mondiales. En 1994 Gefco passe un accord avec Traditrans pour les trafics à destination et en provenance du Maroc.

En 1995, Gefco s'implante en Tunisie, absorbe Fourgon Dauphinois Bellier, Soler Seguin et Van de Castle et regroupe les 64 agences françaises en 9 régions sous la raison sociale unique Gefco.

En 1996, Gefco ouvre des agences à Porto au Portugal, à Vigo en Espagne, et à Vannes. Le chiffre d'affaires est passé à 1 232 M€ le résultat net à 38,8 M€ et l'effectif à 5 407.

Le transport de voitures représente 520 M€ et le transport de marchandises 660 M€ dont 270 M€ pour l'approvisionnement des usines Peugeot Citroën, 320 M€ pour le fret terrestre européen avec 72,6 % en dehors du groupe PSA, et 50 M€ pour le fret maritime et aérien avec 74 % en dehors du groupe PSA.

Les CA des principales filiales sont 109 M€ pour Transauto Stur, la filiale location de véhicules industriels, 89 M€ pour Gefco Espana, 77 M€ pour Gefco Benelux, et 17 M€ pour Gefco Tours, l'agence de voyages.

En 1999, Gefco prend à Kuehne et Nagel 60 % de sa filiale allemande messagerie KN Elan GmbH, joint venture créé début 1999 entre KN et Elan international GmbH, filiale de DHL, et dont le CA est de 300 M€, l'effectif de 1 000 personnes en 32 agences. La nouvelle filiale Gefco KN GmbH est un élément du nouveau réseau Gefco KN Network intégré de messagerie européenne fusionnant les activités terrestres de Gefco et KN en Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Pays Bas, Portugal et au Royaume-Uni.

En 2000, le CA de Gefco est de 2 397 M€, son résultat net de 57 M€, son effectif de 7 500 personnes.

Tableau 15 Principales données de GEFCO

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	1 013	51,9	4 699
1991	1 066	54,4	4 843
1992	1 110	69,0	5 036
1993	999	34,0	4 974
1994	1 062	37,2	5 111
1995	1 129	35,6	5 381
1996	1 232	38,8	5 407
1997	1 349	38,8	5 543
1998	1 473	42,7	5 690
1999	1 761	63,3	6 821
2000	2 329	57,0	7 500

Sources : Transport magazine, Transport actualités, l'Officiel des transporteurs

En onze ans les résultats ont été multipliés par 2,3 et l'effectif par 1,6. L'entreprise a cumulé un résultat net de 523 M€ soit une marge moyenne nette de 3,6 %. Il faut noter cependant qu'en début de décennie la marge dépassait 5 % et qu'en 1998 et 2000 elle a été inférieure à 3 %.

La stratégie et l'expansion sont déterminées par l'importance du marché représentée par Peugeot, et limitées par la rigueur de son contrôle de gestion. Il a fallu en une vingtaine d'années passer de la voie royale Paris Sochaux à un réseau capable de relier 26 usines dans le monde et leurs équipementiers. L'expansion s'est faite progressivement mais avec prudence par ouverture d'agences sur les pays où le groupe Peugeot disposait d'usines ou de marchés automobiles. C'est l'importance du marché allemand qui a justifié l'importante opération de 1999 avec Kuehne et Nagel.

A2.36 SCETA, Bourgey Montreuil, Calberson, GEODIS

La Sceta, Société de Contrôle et d'Exploitation des Transports Auxiliaires, créée en 1942 par la SNCF pour assurer le contrôle des opérations de camionnage de ses sous traitants et éventuellement se substituer à eux dans certaines villes, est devenue en 50 ans un groupe tentaculaire aux activités multiples.

La situation en 1990

En 1990 son chiffre d'affaires est de 2 892 M€, son résultat net de 36,5 M€, son effectif de 25 000 personnes, ses capitaux propres de 282 M€. Présidée par le Président de la SNCF dont elle est la filiale à plus de 80 % et dirigée par Alain Bréau, elle contrôle directement ou indirectement près de 300 sociétés que l'on peut regrouper sous 6 rubriques principales :

- Les transports spécialisés, STVA, CNC, Novatrans, CTC
- La STVA, Société de Transports de Véhicules Automobiles gère un parc d'environ 4 000 wagons spécialisés dans le transport de voitures avec un CA de 168 M€, un résultat net de 8,6 M€, un effectif de 105 personnes, des capitaux propres de 364 M€
- La CNC, Compagnie nouvelle de conteneurs, gère un parc de conteneurs et de cadres, avec un CA de 154 M€, un résultat net de 16 M€, un effectif de 927 et des capitaux propres de 31 M€
- Novatrans filiale commune de la SNCF, de la FNTR et de transporteurs routiers, gère un parc de wagons porteurs de remorques ou caisses routières avec un CA de 92 M€, un résultat net de - 0,7 M€, un effectif de 369 personnes.
- La CTC, Compagnie de Transport de Céréales, gère un parc de wagons céréaliers avec un CA de 30 M€
- Les transports de voyageurs, dont Cariane, regroupe la quarantaine de transporteurs publics routiers de voyageurs repris ou créés par la SNCF, avec un CA de 98 M€, un résultat net de 0,9 M€, un effectif de 1 800, et de capitaux propres de 22 M€
- L'activité tourisme hôtellerie du groupe Frantour, avec un CA de 300 M€, un résultat net de 4,8 M€, un effectif de 1 759, des capitaux propres de 56 M€
- SCETA Marchandises, où l'on trouve à la fois des filiales de camionnage et l'affrètement routier de la SNCF, avec un CA de 205 M€, un résultat net de 2,6 M€, un effectif de 2 284, des capitaux propres de 11,5 M€
- Calberson : l'entreprise de convoyage de colis sur la ligne Paris Rouen créée par Emile Calberson en 1893, développée par René Maquard et la famille Crescent est devenue par croissance interne et externe le premier messenger de France après prise de contrôle en particulier de Bernis, Dussolier, Virolle et Walbaum. En 1959, la SCETA acquiert un bloc d'actions lui permettant de devenir majoritaire et en 1984 Calberson entre au second marché de la Bourse de Paris.

Sous le long règne de Guy Crescent qui se méfiait des risques liés à l'international, la priorité est donnée à la maîtrise de la messagerie nationale accompagnée de solides accords basés sur la réciprocité et la fidélité, à la rentabilité de l'exploitation et du commercial, à une politique de fonds propres supérieurs à 20 % du CA dans la plupart des filiales contrôlées.

Le premier successeur de G.Crescent, Rudolf Lambert, nourri par vingt ans de culture exportatrice chez Renault, prend en 1985 le contrôle de l'anglais Cavewood (21 M€ de CA, 300 salariés), remplace en 1987 les accords avec Schenker par une prise de participation majoritaire chez l'allemand Hermann Ludwig, groupeur et transitaire avec 25 établissements en Allemagne et 25 filiales dans le monde, prend en 1988 le contrôle du messenger italien Stacciarri et en 1989 40 % du messenger Teisa qui dispose de 55 agences en Espagne.

En même temps la Sceta prend 40 % de l'italien Zust Ambrosetti, 1 100 personnes, CA 229 M€ 21 agences en Italie, 23 sociétés implantées dans le monde, dont en France la SET (84 M€ de CA, 555 personnes, mais 2 M€ de pertes). Fin 1989, Rudolf Lambert est remplacé par Ch. H. Broussaud et à la fin de 1990 Calberson a un chiffre d'affaires de 1 228 M€, un résultat net de 9 M€, un effectif de 13 200 personnes, des capitaux propres de 155 M€. La principale filiale SNTR Calberson a un CA de 305 M€ pour 4 M€ de résultat net et un effectif de 3 000 personnes. Les quatre autres filiales importantes du réseau, Bernis, Virolle, Dusolier, Walbaum, cumulent 141 M€ de CA pour 4 M€ de résultat net et 1 218 d'effectifs. Par contre Calberson International perd 9 M€ pour un CA de 204 M€ et Feron de Clebsattel, la filiale Dunkerquoise qui gère les mouvements des conteneurs dans les ports français et à l'étranger perd 0,2 M€ pour un CA de 75 M€

- Bourgey-Montreuil : Charles Montreuil contribue à l'important développement de l'entreprise familiale de camionnage savoyarde au point que seule la SNCF peut entreprendre son rachat lorsqu'il part en retraite en 1965. Devenue filiale de la Sceta, le reste du capital étant détenu par Salvepar et Delmas Vieljeux, Bourgey-Montreuil poursuit sa croissance interne et externe par reprise en particulier de Sotrameuse, Petitbon, Transnord, la Tarentaise, Foissin et Raisch.

En 1990, son CA est de 310 M€, son résultat net de 3 M€, son effectif de 3 270 personnes, ses capitaux propres de 27 M€. La branche route assure le transport de lots à partir de 25 agences ou filiales. La branche messagerie, express, entreposage distribution est assurée à partir d'une trentaine d'agences.

Le transport international qui représente plus de 40 % du CA est assuré à partir d'une quinzaine d'agences en France, de 4 filiales Bourgey-Montreuil à l'étranger (Allemagne, Benelux, Italie, Grande-Bretagne) et de FDI, Fiduciaire de distribution internationale, qui a des filiales en Espagne, Belgique, Allemagne, Italie, Grande-Bretagne.

Évolution de 1991 à 2000

En 1991, Salvepar apporte à Sceta ses participations directes dans Bourgey-Montreuil (20 %), Cariane (10 %) et Frantour (1 %) et augmente sa participation dans le capital de Sceta (SNCF 75,8 %, Salvepar 10,6 %, AGF 8,1 %, Public 5,51 %) Sceta prend en mai 62,5 % du capital de Samson Transport, premier transitaire Danois avec un CA de 180 M€, 600 personnes dans 15 succursales au Danemark et 300 dans des filiales étrangères. Bourgey-Montreuil qui a déjà 3 filiales italiennes à Milan, Turin et Bologne en crée une quatrième avec les Transports Ceralli, et ouvre une représentation commerciale à Prague.

Calberson essuie de fortes pertes chez Hermann Ludwig et doit réduire les effectifs. Calberson prend un accord avec l'américain Celadon (15 M€ de CA) pour le transit maritime et aérien en remplacement des agences américaines d'Hermann Ludwig supprimées.

Sceta en 1991 a un CA de 3 150 M€ dont 1,4 Md€ à l'international, un résultat net de 24 M€, un effectif de 25 327 personnes. Calberson qui a dû provisionner 3,8 M€ pour la fermeture de Hermann Ludwig aux USA et autant en Allemagne, affiche ses premières pertes nettes à moins 6,3 M€ pour un CA de 1 225 M€ et un effectif de 10 000.

Bourgey-Montreuil a un CA de 335 M€ dont 76 M€ pour la messagerie européenne et un résultat avant impôt de 0,9 M€

En 1992, la Sceta lance un service de messagerie rapide 10 à 50 kg intitulé Pan Européen Express entre les grandes métropoles européennes. Bourgey-Montreuil signe un accord avec l'Allemand Viktoria Transport basé à Francfort, spécialiste en messagerie et textile, et prend la majorité chez Telf, transporteur routier basé près de Pau, 18 M€ de CA, 180 personnes. Calberson crée une division logistique. Le chiffre d'affaires 1992 de Sceta est de 3 267 M€, son résultat net de 10,7 M€, son effectif de 26 519 personnes. Calberson renoue avec les bénéficiaires, mais Bourgey-Montreuil est en perte de 1,7 M€ pour un CA de 362 M€

En 1993, la Sceta regroupe ses activités internationales dans une nouvelle structure Sceta International créée fin décembre 1992 et détenue à 50/50 par la Sceta et la STVA. Calberson cède pour 22 M€ ses filiales étrangères à Sceta International, Herman Ludwig, Cave Wood, Calberson Belgique, Teisa en Espagne et en Belgique, Transcal Mexique, Calberson Grèce, Transit France Bourbon, Clétrans au Brésil, soit 1 300 salariés et 18 M€ de CA. Sceta International regroupe 40 sociétés pour un CA de 880 M€ et un effectif de 4 800 personnes, dont les plus importantes sont les filiales de Sceta, Züst Ambrosetti en Italie, Samson au Danemark, et les filiales de Calberson.

Sceta prend en mai 20 %, du capital de l'Espagnol Transfera, commissionnaire ferroviaire en acheminement de voitures et de céréales, 23 M€ de CA, 370 personnes, 7 500 wagons, 250 camions.

Sceta International porte de 40 à 50 % sa participation dans l'ex-filiale espagnole de Calberson Teisa dont le CA est de 76 M€ et lance dans la banlieue de Copenhague un important investissement logistique de 21 M€ pour sa filiale Samson qui doit être la tête de pont pour le marché scandinave.

De son côté Calberson rachète les activités messageries, logistiques et internationales de Bourgey Montreuil, et absorbe sa filiale à 71 % SFTC qui est le partenaire principal du GIE France Express.

En 1993, CTT Sceta regroupe 310 sociétés pour un CA de 3 073 M€ pour un résultat de 9,8 M€ et un effectif de 24 512 personnes, Sceta International a un CA de 788 M€, dont 377 M€ pour Züst Ambrosetti et Stacciarri, 201 M€ pour Samson, 57 M€ pour Hermann Ludwig GmbH, 42 M€ pour Cavewood et 37 M€ pour Teisa. Toutes les filiales étrangères sauf Züst Ambrosetti subissent des pertes pour un déficit cumulé de l'ordre de 4,6 M€. La Compagnie Générale Calberson a un CA de 1 008 M€, un résultat net de 0,6 M€ pour un effectif de 8 608 personnes, et Calberson international un CA de 179 M€ pour une perte de 7,3 M€. Bourgey-Montreuil a un CA de 243 M€ pour une perte de 0,9 M€ et un effectif de 2 580 personnes.

En 1994 la Sceta prend 34 % de la holding du groupe logistique Tailleur Industries (127 M€ de CA). En juin Claude Gressier devient son Président.

Calberson réorganise son réseau Euro Express complémentaire de Calexpress en s'appuyant sur ses filiales Calberson Belgique et Calberson Pays-Bas et le réseau européen de la Sceta, Züst Ambrosetti, en Italie, Samson en Scandinavie, Cavewood en Grande-Bretagne, Teisa et Züst Ambrosetti en Espagne. Dachser en Allemagne remplace Trans O Flex.

En 1994 le CA de CTT Sceta est de 3 264 M€ pour un résultat net de 5,5 M€ et un effectif de 24 513 personnes.

Frantour, Cariane, STVA et CNC représentent 930 M€ de ce CA. Sceta International représente 984 M€ de CA et 4 670 employés, dont 472 M€ pour Sceta International France (avec 2 758 salariés et – 1,5 M€ de résultat), 322 M€ de CA, 852 employés et 4,4 M€ de résultat pour Zust Ambresotti en Italie, 190 M€ de CA, 852 employés et 0,7 M€ de résultat pour Samson au Danemark.

Calberson représente 1 015 M€ de CA, 9 371 employés, un résultat net de 3,7 M€ et Bourgey-Montreuil un CA de 317 M€, 2 915 employés, un résultat net de 5,5 M€

En 1995 A. Breau quitte la Sceta qui reprend Royneau à Chartres (13 M€ de CA, 320 salariés) par sa filiale Sceta Transports, pendant que Calberson reprend Creneau Mercier dans l'Yonne (15 M€ de CA, 300 salariés).

En septembre, Sceta rachète à Ducros FAT, Franco-Allemand Transit, spécialiste du groupage sur l'Allemagne au départ de la région parisienne (12,9 M€ de CA, 120 personnes) qui doit permettre de remplacer Dachser sur cette destination par un réseau de 25 spéditeurs allemands.

En décembre 1995, une structure spéciale est créée par Sceta pour recevoir ses activités route. Le chiffre d'affaires de la Sceta en 1995 est de 3 143 M€, son résultat net 0,1 M€, son effectif 26 000 personnes. Les activités fer (STVA, CNC, CTC) représentent 2 900 MF, les activités voyageurs (Cariane) 213 M€. L'activité route représente 2 241 M€ et est reprise par Géodis dans le capital de laquelle la Sceta détient 45,8 %, Salvepar 29,1 %, les AGF 9,4 % et le public 15,7 %. La Sceta est le principal actionnaire de Géodis, mais n'est plus majoritaire.

Géodis a un CA de 2 239 M€, un résultat net de 10 M€, un effectif de 18 460. La messagerie nationale et l'express avec Calberson représentent 791 M€ de CA, 1,8 M€ de résultat net et 8 700 personnes. Géodis international a un CA de 631 M€, une perte de 4,5 M€, un effectif de 3 500 personnes. Bourgey-Montreuil, activité route, a un CA de 297 M€, un résultat net de 1,1 M€, un effectif de 2 900. Calberson Overseas un CA de 119 M€, un résultat net de 0,4 M€, un effectif de 403, mais Calberson Europe a 4,5 M€ de pertes pour un CA de 62,5 M€ et un effectif de 343 personnes.

En novembre 1996, Géodis augmente avec le concours de Salvepar sa participation dans Tailleur Industries pour renforcer son pôle logistique dont Calberson Logistique connaît des résultats décevants. Ceux de 1996 pour Géodis sont désastreux avec une perte de 37 M€ pour un CA de 2 295 M€ et un effectif de 18 800 personnes. Le transport routier a souffert des coûts de la mise en place du contrat de progrès et des barrages routiers de novembre, et Bourgey-Montreuil a un résultat négatif de 4,6 M€. Le redéploiement du groupe conduit à 14 M€ de provisions, et l'apurement au bilan de 12 M€ pour dépréciations des actifs, en particulier pour les filiales étrangères comme Samson qui n'a pu être redressée.

La messagerie France représente 899 M€ avec un EBE de 4,6 %, la route 396 M€ avec un EBE de 3,1 %, l'overseas 396 M€ avec un EBE de 2 %, la logistique 61 M€ avec un EBE de 1,2 %, les divers 22 M€ avec un EBE de 48,2 %. Sur 22 filiales de Calberson dont les chiffres sont publiés par l'Officiel des Transporteurs, 7 sont en perte dont Calberson Europe avec une perte de 3,6 M€ pour un CA de 66 M€ et un effectif de 300, et Calberson Paris avec une perte de 3,6 M€ pour un CA de 44 M€ et un effectif de 250. La filiale colis de Géodis, Extand, est en perte de 0,8 M€ pour un CA de 132 M€ et un effectif de 700. Les 12 filiales de Bourgey-Montreuil représentent un effectif de 2 050 et un CA de 212 M€, le résultat global est de moins 5,2 M€ et 8 filiales sont en pertes.

En 1997 Alain Poinssot prend la présidence de Géodis tandis que François Branche remplace à la présidence de Calberson Ch. H. Broussaud qui devient Directeur général de Géodis.

La priorité est donnée par la nouvelle direction au désendettement et au retour à la rentabilité du groupe. Géodis met fin à l'expérience Samson en vendant en novembre le transitaire danois à DSV. Par contre la filiale espagnole Teisa (CA 69 M€) bénéficie d'un investissement de 7 M€ à Madrid. Les chiffres de 1997 qui intègrent la totalité de Tailleur Industrie traduisent un retour aux bénéficiaires.

Le CA de Géodis est 2 696 M€ pour un résultat net de 5 M€ et un effectif de 20 300. Le chiffre d'affaires messagerie est de 1 460 M€ avec une marge d'exploitation de 2,5 %, l'overseas a un CA de 440 M€ pour une marge d'exploitation de 0,6 %, la route un CA de 440 M€ pour une marge d'exploitation de 1,3 %, la logistique un CA de 270 M€ pour une marge d'exploitation de 2,5 %.

Calberson avec un CA de 6 Md€ emploie 8 500 personnes avec 240 agences en France et un CA de 213 M€ en Italie, Grande-Bretagne d'Allemagne.

En 1998, la branche messagerie cède à DSV les 80 % de Samson UK qu'elle détenait encore, tandis que Géodis et Calberson vendent le capital de leur filiale lyonnaise Virolle (72 M€ de CA, 500 employés) à un RES dans lequel Géodis prend 34 %. Bourgey-Montreuil reprend TDG Innocenti (53 M€ de CA, 600 salariés), citernes chimiques, 10 sites au britannique TDG ainsi que le néerlandais Jawico (5 M€ de CA). En 1998 Géodis a un CA de 2 830 M€, un résultat net de 20 M€, un effectif de 22 300 personnes. La messagerie a un CA de 1 272 M€ et une marge d'exploitation de 2,6 %, l'overseas un CA de 643 M€ et une marge d'exploitation de 1 %, la route un CA de 503 M€ et une marge d'exploitation de 1 %, la logistique un CA de 431 M€ et une marge d'exploitation de 4,4 %.

En 1999, Géodis porte à 99,1 % sa participation dans Géodis Logistics afin de rationaliser les structures des ses trois filiales logistiques, Géodis Logistics, Tailleur Industries et Calberson Logistique. Géodis se sépare également de FDI, Fiduciaire de Distribution Internationale, 24 M€ de CA, 8 filiales en Europe et aux USA, trouvée dans le groupe Bourgey-Montreuil et considérée comme non stratégique. La maison mère de Géodis, CTT Sceta qui regroupe 351 sociétés contrôlées par la SNCF est rebaptisée SNCF Participations. Géodis Logistics qui a signé un contrat de 5 M€ sur 5 ans avec IBM pour la reprise de 750 personnes et de 175 000 m² d'entrepôt en France, Italie et Allemagne, poursuit son développement en prenant par sa filiale italienne Borghi Trasporti (11 plates-formes de distribution, 5 entrepôts, 150 employés) et en s'implantant à Vatry dans la Marne. En mai, Géodis lance une OPA de 13 M€ sur le messenger britannique United Carriers, (174 M€ de CA, 23 agences, 2 000 personnes, 6 M€ de pertes d'exploitation) et acquiert en juin par sa filiale Géodis Benelux le logisticien néerlandais Vitesse, (114 M€ de CA, 125 000 m² d'entrepôt sur 5 sites, 550 personnes, actif dans l'électronique grand public, la pharmacie et la grande distribution).

Géodis vend ses 9,56 % de participations dans STEF-TFE pour 12,5 M€

De son côté Calberson consolide ses accords antérieurs d'express européen par la création d'un GIEE Next Express Europa, avec Gel Logistik (64 agences, 1 675 personnes, 80 M€ de CA) en Allemagne et Autriche, Schepol Express (6 agences, 145 personnes, 11 M€ de CA) au Benelux, Target (42 filiales, 2 000 personnes, 135 M€ de CA) aux Iles Britanniques, Seur (85 franchisés, 330 agences, 300 M€ de CA) en Espagne et au Portugal. Extand achète Dopar (15 M€ de CA, 100 personnes), basé à Saragosse.

En 1999, le CA de Géodis est de 3 147 M€ dont 43 % à l'international, le résultat net de 18,6 M€, l'effectif de 25 258 personnes. La messagerie a un CA de 1 396 M€, la logistique de 635 M€, la route de 531 M€, l'overseas de 503 M€, les activités diverses 151 M€, les marges par activité ne sont pas publiées.

En janvier 2000, le Ministère des Transports autorise par arrêté la SNCF à transférer les actifs du Sernam, estimés à 6,7 M€ à SNCF Participations. Le Sernam dont les pertes s'élèvent à environ 5 à 15 % du chiffre d'affaire selon les années, est ainsi filialisé avant une prise de contrôle ultérieure par Géodis après recapitalisation.

En mai Géodis cède pour 122 M€ en dégageant une plus value de 73 M€ sa filiale colis Extand (CA 184 M€, résultat net 0,7 M€, effectif 900) à The Post Office. En novembre, Feron de Clebsattel (CA 137 M€, 220 personnes), filiale de manutention et transit portuaire, agence maritime et logistique de conteneurs, est cédée par Géodis en deux temps à SNCF Participations.

Géodis résout le problème de sa participation non majoritaire de 48,7 % dans Zust Ambrosetti par un partage en trois de ce groupe. Zust Ambrosetti Spa est contrôlée à 99,1 % par Géodis et reprend l'activité Général Cargo, 260 M€ de CA, pour moitié en groupage européen, et pour l'autre en overseas vers l'Asie, l'Afrique du Sud et les USA. La famille fondatrice contrôle à 99,1 % Giovanni Ambrosetti Autologistics Spa, spécialisé dans la logistique automobile. Le statuquo à 48,7 % est maintenu pour Géodis chez Zust Ambrosetti Partecipazioni qui contrôle le réseau italien de messagerie Ambrosetti Stacciarri Spa.

Malgré les plus values de cession en 2000 de Géodis après intégration des pertes d'United Carriers, la mise en place des 35 heures, les hausses du prix du gazole, et des provisions sur certains grands contrats logistiques ont un effet désastreux, comme en 1996, sur les résultats. Le chiffre d'affaires est de 3 414 M€, la perte nette de 26,9 M€ avec un résultat d'exploitation représentant le tiers de celui de 1999, l'effectif est de 25 368. La messagerie représente 1 443 M€, la logistique 799 M€, l'overseas 560 M€, la route 552 M€, les activités diverses 152 M€

Tableau 16 Principales données de Sceta devenue SNCF Participations en 1999

	Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
Sceta	1990	2 892	36,5	25 000
	1991	3 150	24,0	25 327
	1992	3 267	10,7	26 571
CTT- Sceta	1993	3 058	10,0	24 512
	1994	3 264	5,5	24 523
	1995	3 143	0,1	26 000
	1996	3 270	-37,2	27 000
	1997		19,1	
	1998	3 956	40,4	30 688
SNCF Participations	1999	4 144	78,2	33 001
	2000	4 680	2,3	30 688

Sources : Transport magazine, Transport actualités, L'Officiel des transporteurs, Le Nouvel Economiste

En onze ans le CA a été multiplié par 1,6 et l'effectif par 1,2. Le groupe a cumulé un résultat net de 189 M€ soit une marge nette de 0,5 %.

Tableau 17 Principales données

Année	Entreprise	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net en (M€)	Effectif
1990	Calberson	1 228	9,5	8 056
	Bourgey Montreuil	311	2,9	3 270
1991	Calberson	1 225	- 6,3	10 000
	Bourgey Montreuil	336	0,6	3 239
1992	CG Calberson	1 227	1,4	8 790
	Bourgey Montreuil	362	- 1,7	3 654
1993	CG Calberson	1 008	0,6	8 608
	Bourgey Montreuil	243	- 0,9	2 580
	Sceta International	788		
1994	CG Calberson	1 015	3,7	9 371
	Bourgey Montreuil	315	5,5	2 915
	Sceta International	472	-1,5	2 758
1995	Géodis	2 239	10,0	18 460
1996	Géodis	2 295	-37,2	18 800
1997	Géodis	2 696	5,4	20 300
1998	Géodis	2 820	20,6	22 300
1999	Géodis	3 147	18,6	25 258
2000	Géodis	3 414	-26,9	25 368

Sources : Transport magazine, Transport actualités, L'Officiel des transporteurs

Sur les cinq premières années, les évolutions ne sont pas faciles à mesurer du fait de la création de Sceta International en 1993. On peut noter que Calberson a dégagé un résultat net cumulé de 8,8 € soit une marge nette moyenne de 0,2 %. Tandis que Bourgey-Montreuil a dégagé un résultat net cumulé de 6,5 M€ soit une marge nette moyenne de 0,4 %. Sur les six années suivantes, Géodis a dégagé une perte nette cumulée de 9,5 M€ soit une marge moyenne quasiment nulle en comparaison des 16,7 Md€ de chiffre d'affaires réalisé.

Il est bien certain que la succession de différents dirigeants n'a pas facilité la mise en place d'une stratégie au sein d'une organisation aussi complexe que les 300 à 400 filiales du groupe ferroviaire, et que l'obligation de se montrer exemplaire dans les filiales routières au titre de la réduction du temps de travail et de la mise en place des 35 heures a eu un coût.

Les activités strictement ferroviaires de la Sceta, telles que STVA ou CNC ont connu des évolutions satisfaisantes, ainsi que les activités tourisme et voyageurs. Calberson a malheureusement compromis par des prises de contrôle aventureuses en Allemagne, Angleterre, Danemark et quelques expéditions overseas mal compensées par des succès relatifs dans d'autres pays européens, la marge dégagée par la messagerie nationale et par l'express. Bourgey-Montreuil a eu des résultats erratiques tributaires de la conjoncture, de la rigidité sociale, du coût du gazole, du poids relatif des entreprises en difficulté reprises.

En 2001, Géodis solde le coût de sa restructuration et de la fermeture de United Carriers par 123 M€ de charges exceptionnelles qui conduisent à une perte de 3,9 % du CA de 3,5 Md€

A2.37 Gondrand

Gondrand est une vieille entreprise de transport créée en 1866 en Savoie qui a développé une activité nationale avec une centaine d'installations en France et une activité internationale en s'établissant en Italie, Belgique, Angleterre, Suisse, dans les Antilles et en Nouvelle Calédonie. Bolloré, via la SCAC, détient 34 % du capital.

À partir de 1991 Gondrand qui a souffert de la suppression en 1993 de la douane intracommunautaire a renforcé son activité vers l'Allemagne et l'Espagne puis vers les pays de l'Est en ouvrant des bureaux à Moscou, Budapest, Belgrade, Zagreb et Prague.

Gondrand est un groupe dirigé par la famille Huart qui communique peu et fait part d'une modestie peu courante dans la profession des commissionnaires de transport en déduisant de son chiffre d'affaires non seulement les droits de douane, ce qui est conseillé, mais également la sous-traitance. De ce fait Gondrand affiche pour certaines années des CA de 75 à 105 M€ qui sont hors sous-traitance, alors que les CA facturés sont trois fois plus importants. Par ailleurs, certaines années, ne sont consolidés que les chiffres du groupe en France. Compte tenu de ces difficultés, on peut toutefois mentionner les chiffres dans le tableau suivant.

Tableau 18 Principales données de Gondrand

Année	Chiffre d'affaires (M€)	Résultat (M€)	Effectif
1997	79	0,9	1 220
2000	77	1,3	1 212

Sources : Transport magazine, Transport actualités, L'Officiel des transporteurs

A2.38 Graveleau

Les quatre frères Graveleau transforment en 1966 en SARL l'entreprise de transport créée dans le Choletais par leur père en 1928, et qui à partir du transport de chaussures et de textiles, se développe rapidement par croissance interne et externe avec en particulier la reprise en 1979 de Sonitram, important messenger dans le sud ouest et le sud est de la France. Pour suivre les besoins de ses clients, Graveleau s'implante au Maroc en 1984 et en Tunisie en 1989.

En 1990, Graveleau est devenu un important messenger, le 13^e français par le chiffre d'affaires, avec un CA de 107 M€ un résultat net de 1,8 M€ un effectif de 1 514 personnes, des capitaux propres de 19,3 M€ un parc de 621 moteurs. Graveleau a un réseau de 40 agences en France, des filiales en Allemagne, au Portugal, au Maroc, en Tunisie, un bureau à Hong Kong.

En 1991 Graveleau s'installe en Hongrie et en 1992 en Pologne. Les trois frères cadets réduisent leur capital au profit de leur aîné Joël Graveleau et d'investisseurs financiers.

En 1993, Graveleau crée un service européen de messagerie rapide sur 6 pays baptisé Euroday, et rachète son correspondant anglais Abba Freight (25 personnes) spécialiste du transport express de prêt à porter. En 1994, Graveleau noue un accord pour la Scandinavie avec le Suédois ERT, et en 1995 reprend son correspondant belge Boulanger (14,3 M€ de CA, 145 salariés). Le chiffre d'affaires est passé à 205 M€ avec 4,9 M€ de résultat net, 2 030 salariés, 29 M€ de capitaux propres. De nouvelles agences à Tours, Amiens, Thil, Gannat, Orléans ont complété le réseau. L'international représente 43 % du chiffre d'affaires, et Joël Graveleau est président de l'AFTRI, Association Française des Transporteurs Routiers Internationaux.

En 1996, Graveleau se développe en Turquie et en Europe Centrale, s'installe en Roumanie en 1997. En 1998 Graveleau devient correspondant français du réseau Overnight.

En mai 1999, Joël Graveleau **cède à son correspondant allemand Dachser** le contrôle du groupe, lui-même conservant 25 % du capital et les cadres 5 %.

Tableau 19 Principales données de Graveleau

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	108	1,8	1 514
1991	117	1,9	1 584
1992	134	2,8	1 631
1993	154	3,4	1 678
1994	173	5,3	1 804
1995	205	4,9	2 030
1996	204	4,2	2 085
1997	214	3,8	2 204
1998	233	4,9	2 358
1999	244	4,3	2 719

Sources : Transport magazine, L'Officiel des transporteurs

En 10 ans, le chiffre d'affaires a été multiplié par 2,2 et l'effectif par 1,8. Le résultat net cumulé est de 37 M€ correspondant à une marge nette moyenne de 2%.

La stratégie a été d'une grande simplicité pouvant servir de cas d'école. Développement progressif d'un réseau national de messagerie privilégiant les longues distances et les produits sensibles, chaussure, textile et électronique. Puis accompagnement de la délocalisation des clients avec des navettes de semi-remorques vers le Portugal, le Maghreb, puis vers les Pays de l'Est. Enfin cession à un partenaire allemand de même culture mais cinq fois plus important après constatation de l'impossibilité pour l'entreprise, malgré sa rentabilité, de faire face aux énormes investissements d'une européanisation logistique.

A2.39 Heppner

L'entreprise de camionnage et de déménagement créée en 1871 par Jules Heppner est rachetée en 1925 par les frères Schmitt qui prennent une orientation transfrontalière en ouvrant un bureau à Kehl et en développant des trafics d'importation en provenance d'Europe centrale. En 1945, l'activité reprend en groupage national par ouverture d'une agence à Paris puis reprise des messagers Lesage, Lambert et Valette, TRN au début des années 1980 complétée par des correspondants de l'ouest comme Joyau et Gautier pour une couverture nationale. A partir de 1960 des filiales en Allemagne et des accords avec des des correspondants pour l'Autriche, le Benelux et la Grande-Bretagne permettent de couvrir le nord de l'Europe.

En 1990, le groupe a un CA de 157 M€, un résultat net de 2,6 M€, un effectif de 1 820 personnes, des fonds propres de 7,8 M€ Heppner est messenger rapide en France et spécialiste de l'Allemagne où il a 8 filiales à Francfort, Mannheim, Stuttgart, Ulm, Munich, Singhen, Kehl, Sarrebruck et 12 correspondants pour les autres länder.

Entre 1991 et 1993 il crée France Heppner Rapide, service de messagerie rapide national avec suivi informatique, crée des filiales en Suisse et Belgique, réduit de 150 personnes son effectif en 1993 à la suppression des douanes intracommunautaires.

En 1992, Heppner est le représentant français exclusif du réseau allemand Hellmann Worldwide Logistics, transit maritime et aérien, présent dans 134 pays.

En 1994, il est avec Dubois l'initiateur de DPD France, et se développe par accords commerciaux en Scandinavie, et en 1995 vers les Pays de l'Est. L'activité logistique est développée à partir de 1995. En 1996 deux filiales sont ouvertes à Casablanca et Tunis pour les trafics de délocalisation. Le résultat net baisse en 1996 à 3,4 M€ par le déficit de la messagerie nationale.

En 1999, Heppner est partenaire de System Plus, réseau européen intégré haut de gamme de messagerie lourde, et inaugure à Gonesse une plate forme de 9 400 m² de quai et 1 300 m² de bureaux pour un investissement de 8,4 M€

En 2000, le CA d'Heppner est de 303 M€, le résultat net de 2,9 M€, l'effectif de 1 900. La messagerie nationale représente 27 % du CA, la messagerie européenne 32 %, la logistique 15 %, l'international et overseas 13 % et l'affrètement 12 %. Un accord est pris avec l'Italien Fercam et l'Espagnol Ochoa sur ces deux destinations.

Tableau 20 Principales données de Heppner

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	157	2,6	1 820
1991	175	1,4	1 757
1992	187	3,3	1 780
1993	186	2,7	1 644
1994	195	3,9	1 591
1995	204	1,8	1 640
1996	228	0,5	1 780
1997	248	1,2	1 800
1998	268	-1,0	1 750
1999	293	0,5	1 850
2000	303	2,9	1 900

Sources : Transport magazine, Transport actualités

En onze ans le chiffre d'affaires a presque doublé, l'effectif a baissé jusqu'en 1994 pour revenir en 2000, un peu au-dessus de celui de 1990. Un résultat net cumulé de 19,8 M€ a souffert entre 1995 et 1999 de la dégradation des tarifs de messagerie nationale alors que le choc de la suppression des douanes en 1993 avait été amorti. Il correspond à une marge moyenne nette de 0,8 %.

La stratégie a été de partir d'un noyau dur constitué par un réseau d'agences nationales à l'Est d'une ligne Calais – Paris – Bordeaux, et de 8 agences dans la partie Sud Ouest de l'Allemagne, de proposer une offre globale nationale, européenne et overseas grâce à un réseau de correspondants, tout en maintenant une position de leader sur le trafic France-Allemagne.

La volonté de rester un groupe familial s'est retrouvée dans le choix de partenaires exclusifs avec lesquels des rapports solides et amicaux sont établis. Les nombreuses prises de contrôle des dernières années obligent à quelques mises au point.

A2.391 Jet Services

Roger Caille, informaticien de formation, crée en 1973 un service pour acheminer de nuit les cartes perforées des agences de la Lyonnaise de Banques. Il profite de la grève d'un mois de La Poste en novembre 1974 pour développer sa société de transport express de documents et de colis de moins

de 30 kgs. En conflit avec La Poste sur la question du monopole il gagne en 1980 devant le Conseil d'État.

En 1981 il ouvre avec un Fokker 27 son premier service aérien.

En 1990, Jet Services devance TNT, TAT Express, DHL et UPS comme expressiste national avec un chiffre d'affaires de 130 M€, un résultat net de 4,5 M€, un effectif de 1 251 personnes et au moins autant de sous-traitants, des fonds propres de 14,5 M€, dix directions régionales et une filiale aérienne Air Jet.

De 1991 à 1994, Jet Service poursuit sa progression. En 1994, Roger Caille reprend à son associé Michel Garcia les 42 % que celui détenait depuis la fondation de la société. Michel Garcia crée Jet Worlwide tandis que Jet Services crée une filiale Axor pour l'international.

En mars 1997, Axor s'implante sur les aéroports de Kassel en Allemagne et de Coventry en Angleterre. En février 1998, Jet Services achète en Allemagne NVS, transport express de pièces détachées automobiles (75 M€ de CA, 1420 personnes). En décembre 1998, Jet Services qui emploie 5 400 personnes en Europe est acheté 300 M€ par le Néerlandais TNT Post Group, TPG (voir paragraphe A1.54).

Tableau 21 Principales données de Jet services

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	131	4,5	1 251
1991	141	1,8	1 216
1992	161	4,3	1 310
1993	180	,2	1 407
1994	208	9,0	1 295
1995	239	11,0	1 753
1996	258	6,9	2 035
1997	299	3,9	2 507

Sources : Transport magazine, Transport actualités, l'Officiel des transporteurs

En 8 ans le chiffre d'affaires a été multiplié par 2,3 et l'effectif directement employé a doublé. Il en est vraisemblablement de même pour l'effectif des sous-traitants. Les résultats nets cumulés sont de 46,5 M€ et correspondent à une marge nette moyenne de 3 %.

La stratégie a été remarquable. Un service innovant proposé au secteur bancaire en région lyonnaise a été progressivement étendu en tâche d'huile, puis à toute la France en ayant recours de façon importante à la sous-traitance pour la livraison. Un accompagnement médiatique a permis de promouvoir la notoriété de l'entreprise et de soutenir la commercialisation des produits. Une stratégie internationale limitée aux deux marchés européens les plus importants est venue ensuite compléter le maillage hexagonal. L'entreprise a été vendue au bon moment, au plus haut de la bulle « postal – expressiste » alors que des conflits sociaux et des contrôles administratifs de sous-traitance réduiraient la rentabilité. Réussir à vendre à des Néerlandais une entreprise de transport pour le montant du chiffre d'affaires ou plus de 40 fois la moyenne des bénéfices des trois années précédentes représente une opération fructueuse, même si les garanties de passif et les conventions à termes sur les profits futurs (earning out) viennent par la suite en éroder le bénéfice.

A2.392 Mory

Nicolas Toussaint, commissionnaire en douane depuis 1804 et correspondant calaisien du Foreign Post Office transmet en 33 heures en 1815 aux journaux anglais la copie du Traité de Paris qui

mettait fin à l'épopée napoléonienne avant que l'ambassade de France à Londres n'ait pu le recevoir. Son fils Nicolas Jean Baptiste crée à Boulogne Mory et Cie, entreprise de négoce et de commission qui devient un important transporteur de marée vers Paris et de fleurs coupées vers l'Angleterre. Ses descendants et Eugène Masset entré dans l'entreprise en 1900, développent la compagnie vers les activités charbonnières puis pétrolières, l'armement maritime, les services portuaires et les transports terrestres et aériens, avec des agences à Londres, au Maroc, en Afrique Noire, en Espagne et une représentation à New York. A partir de 1960, elle prend le contrôle d'entreprises de messagerie régionales, Aguay, Berard, Brivin, Chandon, Gerspach, Helminger, Leforest, Pavesi, TTM, Vandelet, ou de transporteurs routiers ou commissionnaires, Transport de l'Ouest Européen, TME, Philippe Rey, Rocca. Le groupe restructure ses filiales en un réseau Mory TNTE, crée une filiale logistique Logidis, et entre au second marché de la Bourse. En 1988 le groupe Mory a un CA de 750 M€ un effectif de 9 232 personnes, des capitaux propres de 59 M€ mais un résultat net de - 1,2 M€ Une expérience d'implantation aux Etats-Unis s'est traduite par 2 M€ de pertes en 5 ans. L'activité combustible dont le CA est de 70 M€ et le résultat net de 3,2 M€ est cédée à Total.

En 1989, François Masset, avec l'apport de 8 % du capital détenu par la banque Saga, prend le contrôle de Mory et remplace à la présidence Jean Nicolas Mory avec lequel il était en désaccord. En 1990, Alain Mallart et Novalliance reprennent les actions de la banque Saga puis celles de la famille Masset et prennent le contrôle de Mory. Les activités overseas et les filiales africaines sont reprises par le groupe Saga et ses filiales Saga Trans et Air Saga. Les filiales routières sont fusionnées dans Transalliance, et Mory Logidis dans Stockalliance. Mory TNTE reste le pôle messagerie national et européen du groupe Novalliance. En 1990 le CA de Mory TNTE est de 410 M€ le résultat net de - 8,6 M€ l'effectif de 5 013 personnes et les capitaux propres de 30 M€

En 1992, Novalliance augmente sa participation dans le capital de Mory SA de 32,4 % à 84 %. Mory prend 45 % dans le capital de Dubouil à Agen et ferme son agence de Mitry Mory avec un plan social de 192 personnes.

En 1993, Mory TNTE qui sur le plan européen fait partie du réseau TEAM avec Thyssen Haniel Logistic en Allemagne, Shier O Teen en Autriche, DFDS au Danemark et Sifte Berti Spa en Italie, supprime 800 emplois. En 1994 Mory se lance dans le monocolis avec Novapack. En 1995 le CA de Mory est de 348 M€ le résultat net de - 7 M€ l'effectif de 3 500 personnes.

Début 1996 le CDR devient actionnaire majoritaire et nomme Alain Bréau à la tête de Mory qui a connu 4 présidents depuis 1990. Mory devenu Mory Team en rappel de son alliance européenne amorce son redressement en limitant sa perte à 1,2 M€ en 1996 et son premier résultat net à 5,8 M€ en 1997. Le CDR annonce fin 1997 son intention de vendre Mory, opération réalisée en juillet 1999 pour 46 M€ par deux investisseurs britanniques Matwest Equity Partners pour 42 %, Barclays Private Equity France pour 38 % et par les cadres de Mory pour 15 % et le personnel pour 5 % avec possibilité de monter à 20 % en 3 ans. En mars 2000, Mory qui réalisait déjà 700 M€ de CA à l'international en 1998 relance son overseas en créant Mory Cercle, joint venture entre sa filiale Giocanti et Circle France, filiale de l'américain Circle International Group (CA 332 M USD, 4 500 personnes, San Francisco). Mory Circle devient Mory EGL en décembre 2000 à la suite de la fusion entre Circle et Eagle Global Logistics basé à Houston. Le chiffre d'affaires de Mory en 2000 est de 621 M€ dont 54 % pour la messagerie, 24 % pour l'international, 14 % pour le lot et l'affrètement, 8 % pour la logistique, le résultat net est de 8,8 M€ et l'effectif de 5 442 personnes.

Tableau 22 Principales données de Mory

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	410	-8,6	5 013
1991	369	-0,2	4 941
1992	450	-31,4	4 500
1993	392	-1,2	3 720
1994	415	-2,7	3 628
1995	348	-7,0	3 500
1996	361	-1,2	3 500
1997	455	5,8	4 150
1998	486	8,9	4 356
1999	547	10,9	4 813
2000	621	8,8	5 442

Sources : Mory, Transport magazine, Transport actualités, l'Officiel des transporteurs

Ces chiffres ne concernent que Mory TNTE et Mory Team et non MORY SA. Il faut distinguer la période Novalliance-CDR de 1990 à 1996, et la période Bréau 1997 à 2000. Sur la première, le CA a été en légère baisse, l'effectif réduit de 30 %, la perte cumulée de 52 M€ soit une marge nette moyenne de - 1,9 %. Sur la deuxième qui démarre en 1997 si l'on considère 1996 comme une année d'hystérésis, le CA a été multiplié par 1,7, l'effectif par 1,55 et le résultat net cumulé a été de 74,3 M€ soit une marge nette moyenne de 1,6 %.

La stratégie de la première période avait été la constitution d'un pôle de messagerie dans un plan ambitieux de restructuration du transport et de la logistique qui n'a pu être mené à bien et dont il a fallu assumer les conséquences. La stratégie de la deuxième période a été la reconquête du deuxième fonds de commerce de messagerie nationale et de sa rentabilité complétée par la logistique et l'international en fonction des moyens.

A2.393 La Poste

En 1990, La Poste est en France le deuxième opérateur de messagerie. Le chiffre d'affaires total est de 11,3 Md€ l'effectif de 300 000 personnes, le parc de 38 600 véhicules. Le courrier représente 8 Md€ dont environ 760 M€ pour les colis postaux. La Poste a réuni dans une filiale Sofipost ses participations dans diverses sociétés telles que Chronopost et TAT Express.

Chronopost, Société française de messagerie internationale, a été créée en 1985 à 66 % par La Poste qui apporte son activité Postadex de transport express et à 34 % par la compagnie aérienne TAT. En 1990, Chronopost a un chiffre d'affaires de 157 M€, un résultat net de 6,3 M€, un effectif de 1 023 personnes. Chronopost est un express national et international de documents et petits colis, créé pour contrer l'action des intégrateurs en France. Il s'appuie à l'international sur le réseau EMS, Express Mail Service, créé en 1989 par les 21 postes de l'International Post Corporation.

TAT Express est la filiale transport de fret créée en 1976 par la compagnie aérienne Touraine Air Transport et dans laquelle La Poste détient les 34 % de minorité de blocage. À partir de son hub d'Orly 2, elle transporte 50 000 tonnes par an de fret express. Son CA est de 60 M€, son résultat net de 1,8 M€, son effectif de 800 personnes.

Sofipost, Société financière de La Poste réalise ainsi par ses différentes filiales un CA de 281 M€ pour un résultat net de - 0,6 M€. En ajoutant le chiffre d'affaires des colis postaux de l'opérateur interne de La Poste à celui de Sofipost on obtient un chiffre d'affaires de près de 900 M€ qui positionne La Poste juste derrière Calberson.

En janvier 1991, La Poste prend le statut d'établissement autonome de droit public et en février crée la Société d'Exploitation Aéropostale qui transporte des passagers le jour et du fret express la nuit avec des Boeing 737 et des Fokker F 27 et qui en 1992 a un CA de 99 M€ pour un résultat net de 1,2 M€

En 1992, Chronopost remplace EMS par la joint venture GDEW, où 4 postes européennes et la poste canadienne associent leurs moyens terrestres aux moyens aériens de TNT pour le traitement du courrier et du colis express (voir paragraphe A1.22.). La Poste crée le Colissimo régional.

En 1994, Sofipost prend le contrôle de TAT Express en rachetant à TAT, devenue filiale de British Airways, 50 % du capital qui s'ajoutent aux 34 % qu'elle avait initialement. La Poste lance un vaste projet d'investissement sur 4 ans de 180 M€ pour remplacer ses 95 tris départementaux de colis par 13 plates-formes mécanisées. Bordeaux Bègles, Créteil, Cavaillon, Bar le Duc en constituent la première tranche.

En septembre 1995 La Poste crée une direction de la messagerie qui regroupe :

- L'opérateur interne, c'est-à-dire les moyens de La Poste pour traiter les colis postaux de la VPC, les livraisons aux particuliers et les monocolis interentreprises de faibles poids. Au total 880 M€ de CA, un effectif de 14 000 personnes. L'international est traité dans le cadre de l'union postale internationale ;
- Chronopost pour l'express national et international de documents et petits colis avec 31 agences auxquels s'ajoutent 14 000 bureaux de poste, un CA de 275 M€ un résultat net de 12,3 M€, un effectif de 1 600 personnes. L'international est traité dans le cadre de GDEW ;
- TAT Express, pour l'express national ou international d'expédition plus lourdes ou de multicolis. Le CA est de 99 M€, le résultat net de 0,24 M€, l'effectif de 1 092, en 50 agences et 6 centres de tri. L'international est traité dans le cadre du réseau General Parcel.

En mars 1996, Chronopost reprend 35 % de Jet Worlwide (76 M€ de CA, 1 500 salariés), créée par Michel Garcia qui avait quitté Jet Services (voir paragraphe A2.391). La Poste révisé en septembre son projet de plates-formes, en ajoutant simplement Gennevilliers et Toulouse aux quatre en service, les réserve au traitement des colis B to C et crée des réseaux spéciaux pour la VPC et le B to B, en louant des locaux pour réduire les investissements.

La VPC est traitée par 6 centres « étoiles » alimentés par des tractions de navettes en provenance des grands spécialistes de la vente par correspondance et renvoyée vers 600 bureaux de poste en zone urbaine.

Le monocolis inter-entreprises est traité par un réseau de 36 agences et 4 centres de tri à Sainte-Geneviève des Bois, Poitiers, Toulouse et Lyon, au total 750 personnes, sous la marque Dilipack qui est lancée en mars 1997.

En juillet 1997, La Poste prend 33,34 % de Taxi Colis (64 M€ de CA) et en février 1998 porte à 100 % sa participation dans Jet Worlwide, 91 M€ de CA dont 75 % en France, Espagne, Portugal et 25 % en Allemagne, en Angleterre, au Benelux, au Danemark, en Suisse, aux États-Unis et en Côte d'Ivoire.

En 1998, La Poste entre à son tour dans de grandes opérations d'acquisition à l'instar de celles de la Deutsche Post et de la TNT Post Group, en prenant via Chronospost Belgique en octobre 66 % de TBC Halbart Express, coursier belge, 7 M€ de CA. Le rapprochement des deux sociétés correspond à un CA de 18 M€ avec un réseau de 5 agences à Bruxelles, Liège, Gand, Charleroi, Anvers.

En décembre La Poste qui dispose d'un budget d'investissement de 4 Md€ reprend le messager Denkhauss dans le cadre du règlement de la succession du propriétaire. Denkhauss (voir paragraphe A1.38 sur DPD) basé à Coblenz a un CA de 340 M€ 2 400 employés et contrôle 9 secteurs de DPD en Rhénanie et Bade Wurtemberg et 6 secteurs au Benelux. La Poste qui disposait de 15 % de DPD GmbH comme commanditaire voit sa participation portée à 33,34 %.

En Espagne, Chronopost Espagne transfère les activités des agences de l'ancien réseau de Jet Worlwide à une joint venture 50/50 avec Correos y Telegrafos pour le traitement de l'express international.

En Grande-Bretagne, Chronopost acquiert en février 1999 51 % de Panic Link, spécialiste de livraison express J+1 de colis de moins de 30 Kgs, basé à Lount (Leicestershire), 240 personnes, 55 franchisés, 26 M€ de CA.

En Allemagne, Chronopost signe en mars 1999 un accord avec Der Kurrier lui permettant de bénéficier de livraisons J+1 en Allemagne par le réseau de 85 agences de ce coursier créé en 1979 avec 2 500 conducteurs et un CA de 50 M€ En contrepartie Der Kurrier bénéficie des services de Chronopost International. Un mois plus tard Der Kurrier est repris par German Parcel lui même repris par The Post Office, mais l'accord n'est pas remis en question.

En mai 1999 La Poste décide de créer une filiale dédiée aux colis et à la logistique regroupant les filiales de Sofipost consacrées à ces activités, Chronopost, TAT Express, Denkhauss et Publitrans. Le sigle de Coelo est provisoirement retenu avant de devenir en mai 2000 SHFCLP, Société Holding des Filiales Colis et Logistiques de La Poste, puis en octobre 2000 GeoPost. Sofipost conserve 50 % de l'Aéropostale mais Eurodispatch, Colisposte et les colis internationaux restent chez l'opérateur interne.

Aux États-unis, le même mois Coelo acquiert INSA, transport de presse, 15 M€ de CA et signe un accord avec France Telecom pour une offre de prestation complète aux entreprises qui souhaitent vendre sur internet, depuis la prise de commande en ligne jusqu'à la livraison à domicile avec éventuellement prestation en entrepôt chez Publitrans.

En juin 1999, La Poste poursuit son offensive sur DPD en prenant via Coelo 100 % de Birkart qui traite 4 secteurs au nord de la Bavière, et d'Interspe qui traite 3 secteurs en Rhénanie Westphalie et un secteur autour de Karlsruhe.

En octobre, Coelo prend 50 % d'Eurodispatch, 38 M€ de CA, spécialiste de la diffusion de publicité et de rapports, pour compléter l'offre et les moyens de Publitrans.

En 2000, La Poste se renforce chez DPD, en prenant en février par Coelo 90 % de DPD Nord KG qui dispose de 2 dépôts à la frontière danoise et qui est à l'origine des 7 dépôts DPD danois (CA de 12 M€). La participation de Coelo dans DPD monte à 46,4 %. En juillet 2000, la SHFCLP qui a pris la suite de Coelo prend 100 % de l'activité DPD de Militzer et Munch qui détient 4 secteurs dans la partie est de la Bavière, ce qui correspond à un CA de 35 M€ et porte la participation de La Poste à 50,6 %. En 2001, GéoPost transformera cette majorité en contrôle à 84,4 % en poursuivant ses acquisitions dans le réseau.

Entre temps, en mars 2000 la SHFCLP reprend à DPD France dont le CA est de 43 M€ à ses fondateurs, Heppner, Dubois, Gautier, Régis Martelet, Logistrans et Rochais-Bonnet.

Chronopost qui en juillet 1997 avait pris 33,34 % de Taxi Colis porte sa participation à 95 % chez ce coursier basé à Ronchin, avec 1 400 personnes, 43 agences, 69 M€ de CA et qui est le représentant en France de Fedex.

La Poste signe un accord avec Fedex de trois ans renouvelable deux ans à compter de janvier 2001, date à laquelle Chronopost International est libéré de son accord de 1992 avec TNT et GDEW. Cet accord ouvre aux filiales de La Poste, au départ de 14 pays européens, le réseau mondial de Fedex, fortement implanté aux États-Unis et en Asie. Il permet à Fedex de livrer par Chronopost International du J+1 en France et en Belgique. Le hub de Fedex à Roissy est le centre technique du

dispositif. Parallèlement La Poste avait signé en mars 2000 un accord avec les postes du sud de l'Europe, en Italie, au Portugal et en Grèce, pour la création de sociétés communes de messagerie express. En Grande-Bretagne, La Poste rachète en novembre 2000 pour 300 M€ ce qui reste de Mayne Nickless Europe, c'est à dire Parceline, messenger franchisé DPD avec un CA de 190 M€, 36 agences, 2 800 personnes, Interlink Express en Grande-Bretagne et Interlink IE en Irlande, spécialistes de l'express overnight avec 139 M€ de CA, 120 franchisés. Au Portugal Chronopost acquiert Prosegur Distribuição, filiale express de Prosegur, avec un CA de 5 M€ En décembre La Poste crée Eco Post Logistics, holding regroupant les filiales Publitrans et Eurodispatch.

En 2000, le chiffre d'affaires de La Poste est de 16 020 M€, son résultat net de 139 M€, son effectif de 302 221 personnes, l'activité courrier représente 9,9 Md€, les colis et la logistique représentent 2,2 Md€. Chronopost après intégration de Taxi Colis a un CA de 700 M€ dont 149 M€ est réalisé par les filiales étrangères.

Tableau 23 Principales données de La Poste

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	10 520	204	300 400
1991	11 130	46	300 000
1992	11 305	9	300 000
1993	12 102	-186	301 248
1994	12 780	30	298 200
1995	12 657	-172	290 839
1996	13 210	-94	
1997	13 202	-9	306 580
1998	14 236	51	306 000
1999	15 315	284	291 700
2000	16 020	139	302 221

Sources : La Poste, Transport magazine, Transports actualités

En onze ans le chiffre d'affaires a augmenté de 50 %, l'effectif a peu évolué, et La Poste a dégagé un résultat net de 300 M€ soit une marge nette moyenne de 0,2 %.

Tableau 24 Principales données de quelques filiales de La Poste

Année	Entreprise	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	Chronopost	157	6,3	1 023
	TAT Express	60	1,8	800
1991	Chronopost	234	11,0	1 480
	TAT Express	73	1,8	1 070
1992	Chronopost	264	13,9	1 519
	TAT Express	26		
1993	Chronopost	258		1 600
	TAT Express	95	2,2	
1994	Colis Postaux	884		
	Chronopost	275	12,4	1 630
	TAT Express	99	0,2	1 092
1995	Colis Postaux	808		
	Chronopost	317	17,6	1 850
	TAT Express	106	0,3	1 125
1996	Colis Postaux	990		
	Chronopost	320	9,5	1 950
	TAT Express	106	-2,3	1 140
1997	Colis Postaux	894		
	Chronopost	399		
	TAT Express	131		
1998	Colis Postaux	918		
	Chronopost	425		
	TAT Express	154		
	Publitrans	57		
	Denk Hauss	334		
1999	Colis Postaux	976		
	SHFCLP	1 143		
2000	GéoPost + Colis postaux	2 241		

Sources : La Poste, Transport magazine, Transports actualités

En estimant à 760 M€ le CA de l'opérateur interne en 1990, le CA colis logistique de La Poste est passé en 11 ans de 980 M€ à 2,2 Md€, soit un rapport de 2,3.

La stratégie a été nationale et internationale. Sur le plan national, La Poste a expérimenté le passage du traitement départemental du colis au principe du « hub and spoke » avec différentes tentatives gouvernées par la technique, l'économique et le social avant de s'orienter vers des traitements différents par type de produits, B to B, VPC, B to C, publicité, e-commerce. Sur le plan international, elle s'est appuyée sur le succès domestique et international de Chronopost dans l'express pour développer à partir de 1998 une stratégie européenne par grignotage de l'important

marché allemand, par croissance externe au Benelux, en Angleterre, en Espagne et au Portugal, par accord avec les autres Postes. Pour la desserte mondiale elle a préféré conjuguer sa force européenne avec la puissance américaine et asiatique de Fédéral Express.

En 2001, La Poste doit déprécier ses acquisitions allemandes en amortissant 170 M€ d'écarts d'acquisition sur Géopost GmbH. Ce qui la met en perte de - 95 M€ alors que son CA a progressé de 6,5 % à 17 Md€ dont 2,9 Md€ pour les colis et la logistique et 10 Md€ pour le courrier.

A2.394 SAGA (Société Anonyme de Gérance et d'Armement)

La Société Anonyme de Gérance et d'Armement, créée en 1919 par le groupe Rothschild est reprise en 1983 par Suez International. En 1990 son chiffre d'affaires est de 638 M€ pour un résultat net de 10,8 M€ un effectif de 10 380 personnes, des capitaux propres de 88 M€. Elle est présente dans l'armement maritime, la manutention portuaire, la commission de transport maritime, terrestre et aérien, la messagerie et le transit avec 185 agences dans 50 pays et un rôle important en Afrique Occidentale. En juin 1991, Pierre Haim, Président de la SPAD, Société Parisienne d'Approvisionnement et de Distribution qui est leader dans la distribution de boissons, rachète à Suez 35,28 % du capital pour 61 M€ afin de compléter les 20,7 qu'il avait précédemment acquis. L'opération est faite par l'intermédiaire de la Financière du Grand Palais dont l'endettement croît avec les pertes de SAGA en 1992, 1995 et 1996.

En novembre 1997, Bolloré prend le contrôle de SAGA après avoir un an auparavant participé à une augmentation de capital de 18 M€ destinée à compenser les pertes. La commission de transport et la logistique à partir de 8 plates formes nationales vers une centaine d'agences dans une quarantaine de pays sont l'activité principale. La deuxième activité, services portuaires, subit des pertes. Le regroupement de SDV et de SAGA dans la manutention portuaire permet le redressement de l'entreprise qui à partir de 1997 affiche des résultats nets supérieurs à 1,5 % du CA.

Tableau 25 Principales données de SAGA

Année	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	637	11,0	10 380
1991	843	0,6	7 540
1992	767	-20,4	7 540
1993	649	2,3	7 500
1994	625	6,6	5 700
1995	683	-42,7	6 177
1996	671	-24,1	
1997	678	12,3	
1998	729	12,5	
1999	603	12,0	4 051
2000	608	9,6	4 119

Sources : Transport magazine, Transports actualités, Le Nouvel Economiste

A2.395 SCAC – SDV - BOLLORÉ

Créée en 1885, la SCAC exerce des activités diverses dans le transport maritime, terrestre, aérien, les services portuaires, les voyages, les combustibles, les matériaux, avec des liens anciens dans

l'ancien empire colonial français. En 1986 Vincent Bolloré en prend le contrôle avec 30,44 % du capital. En 1990 son chiffre d'affaires est de 1 017 M€ son résultat net de 11 M€ ses capitaux propres de 96 M€ son effectif de 9 127 personnes. La SCAC a 300 exploitations dans 40 pays, dont 139 agences et filiales en France.

En 1991, Bolloré qui détenait depuis 1988 18 % de la Compagnie Maritime Delmas Vieljeux augmente sa participation à 31 % et avec le concours d'AXA prend le contrôle de Delmas Vieljeux qu'il fusionne avec la SCAC pour créer un grand groupe de transport et de logistique à l'échelle mondiale. Delmas Vieljeux représente un CA de 1 Md€ avec un résultat net de 17,5 M€ des capitaux propres de 328 M€ un effectif de 6 489 personnes. 74 % du CA est réalisé dans le maritime, 20 % dans les services portuaires et 6 % dans la logistique. Delmas Vieljeux détient 24 % de Bourgey-Montreuil qui sont vendus et 34 % de Dubois qui sont conservés. Le nouveau groupe SDV cumule un chiffre d'affaires 1991 de 2 523 M€ avec un effectif de 16 775 personnes mais a un résultat net négatif de 15 M€ en raison d'une amende européenne de 105 M€ infligée par Bruxelles à la suite d'une plainte des armements concurrents sur les relations Europe – Afrique.

Les résultats 1992 et 1993 sont également négatifs et conduisent à une augmentation du capital de 61 M€ en octobre 1993 souscrit par Axa et Bolloré Technologies elle-même renforcée par Agnelli, AGF, Crédit National, Rothschild, Lazare, Rivaud. La branche maritime qui perdait 6 M€ par mois est redressée en 1994.

En 2000, les activités transports et logistiques du groupe Bolloré qui représentent un chiffre d'affaires de 3 280 M€ se retrouvent :

- dans Bolloré SA pour 2 560 M€ qui regroupe sous la marque SDV la commission de transport et la logistique terrestre internationale en Asie, Europe, Amérique et sous la marque Delmas les lignes maritimes, la manutention portuaire et la commission de transport en Afrique ;
- dans Bolloré Investissements pour 719 M€ Saga et l'armement Otal acheté fin 1999.

Tableau 26 Principales données

Année	Société	Chiffres d'affaires (M€)	Résultat net (M€)	Effectif
1990	SCAC	1 017	11,3	9 127
1991	SDV	2 533	-15,6	16 775
1992	SDV	3 660	-81,9	21 684
1993	SDV	3 536	-75,6	22 201
1994	SDV	3 276	69,8	19 963
1995	SDV	3 090	51,7	19 781
1996	SDV -division transport	2 261		
1997	SDV -division transport	2 322		
1998	Bolloré	3 435	64,5	20 089
1999	Bolloré	3 417	36,0	20 038
2000	Bolloré	4 262	123,9	20 739

Sources : Transport magazine, Transport actualités, Le Nouvel Économiste, Les Échos

ANNEXE 3

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS DE CONTRÔLE DES 70 PRINCIPAUX ACTEURS

Ce tableau fournit les indications suivantes :

- dans la colonne « Groupe », à côté de la dénomination, le pays d'origine, le chiffre d'affaires, l'effectif (E) et les activités principales
- dans les autres colonnes, les opérations de contrôle sur les principaux marchés suivants :
 - France
 - Allemagne-Autriche
 - Benelux-Suisse
 - Iles Britanniques
 - Italie
 - Espagne – Portugal – Maghreb
 - Scandinavie
 - Europe de l'Est
 - Amérique
 - Asie – Pacifique

<i>Abréviations :</i>	<u>I</u> : s'installe	<u>S</u> : signe un accord	
<u>A</u> : achète	<u>C</u> : contrôle	<u>JV</u> : joint venture	<u>V</u> : vend
<u>CA</u> : Chiffre d'affaires	<u>E</u> : effectif	<u>P</u> : Présent	

Le classement reprend l'ordre alphabétique et la numérotation de la première page des annexes.

N°	Groupe	France	Allemagne - Autriche	Benelux - Suisse	Iles Britanniques	Italie	Espagne - Portugal - Maghreb	Scandinavie	Est Europe	Amérique	Asie -Pacifique
1	<i>ABX Logistics (Belgique)</i> 1997 CA 127 M€ 2000 CA 2,3 Md€ - E 1300 Messagerie - Logistique	1999 A. DUBOIS (CA 430 M€, E 3600) 2000 A TESTUD (CA 43 M€ - E 500) et Delagnes (CA 24 M€ - E 250)	1998 : A 20 % THYSSEN- HANIEL et 100 % BAHNTRANS CA 1,2 Md€ E 7500	1999 : A KERSTEN HUNIK holding BV (Rotterdam CA 14 M€ - E 420) A Bode Scholten BV Utrecht (CA 2 M€) et Cors de Jung BV (CA 6 M€)		1999 A 20 % Saima Avandero (CA 500 M€ - E 2000)	1999 : C Eurofrete (Portugal, CA 10 M€ - E 80)				
2	<i>AEI (USA)</i> 1997 CA 1,4 Md€ - E 7500 711 bureaux mondiaux Fret aérien - commission maritime	(présent à Roissy et 5 aéroports ou ports) 1999 : A Team Fret (E 45)								2000 : AEI racheté par Deutsche Post et intégrés à Danzas	
3	<i>ALS : Advanced Logistics Services (Italie)</i> 2000 : CA 210 M€ - E 2000	2000 : A Les Routiers Français (CA 9 M€, E 40)				2001 : ALS racheté par TNT Post Group (NL)					
4	<i>ASG (Suède)</i> 1990 : CA 1 Md€ - E 5170 1998 : CA 1,3 Md€ - E 5700	Présent par FrigoScandia						1995 - 1998 : V Frigoscandia et filiales étrangères 1999 : Deutsche Post par Danzas prend 54,8 % de ASG			
5	<i>Autologic (Grande Bretagne)</i> 1999 : RES de Walon UK (CA 75 M€ - E 950) 2000 : CA 319 M€ Logistique automobile	2001 : A 40 % de CAT (CA 1223 M€ - E 2518) A filiale de Axial	A 40 % filiale de CAT	I Autologic Benelux BV (NL) 2001 : A 40 % filiales CAT	2001 A : Axial à Tibbet & Britten (CA 230 M€)	2001 A 40 % filiales de CAT	2001 : A filiales Axial en Espagne et France et de CAT				
6	<i>Burlington Air Express (BAX, USA)</i> 1995 CA 1,1 Md€ Transitaire maritime et aérien	Présent à Gonesse					I à Lisbonne et Porto	A Interexpress (DK)			
7	<i>BOC Distribution Services (GB)</i> 1990 : CA 115 M€ - E 2330	1994 : A TLO (CA 27 M€ - E 215) 1999 : V TLO		1999 : V Boc Distribution Services Benelux							
8	<i>Bolloré - SCAC - SDV (France)</i> 1990 SCAC : CA 1017 M€ E 9127 2000 : Bolloré : CA 4262 M€ - E 20 739 Logistique, Maritime, Aérien, Commission de transport, Manutention	1991 : C Delmas Vieljeux (CA 1 Md€ - E 6489) 1997 : C Saga (CA 677 M€ - E 5000)									
9	<i>BTL Billspedition Transport and Logistics (Suède)</i> CA 1999 : 2 Md€ Commission de transport, TRM	Présent par Scansped France (CA 11 M€ - E 90 en 1990)						1999 : l'Allemand STINNES prend le contrôle à 100% de BTL			

N°	Groupe	France	Allemagne - Autriche	Benelux - Suisse	Iles Britanniques	Italie	Espagne - Portugal - Maghreb	Scandinavie	Est Europe	Amérique	Asie - Pacifique
10	<i>CAT (France)</i> 1990 CA 579 M€ E 1536 2000 CA 1223 M€ E 2518 <i>Logistique de l'automobile</i>	CAT vendue en 2001 à Albateam (40 % Autologic GB 20 % Wallenius Suède 20 % TNT Logistics NL 20 % Renault Fr)	P En 1990 en Allemagne 1995 : I Autriche	P En Belgique en 1990 1995 I Suisse	P en GB en 1990	P en 1990	P en 1990		1994 : I CAT Pologne	P 1990 Mexique et Vénézuéla	1995 : Bureau à Shangai
11	<i>Charles André GCA (France)</i> 1990 CA 272 M€ - E 2670 1998 CA 460 M€	1991 A Dubosc (CA 8 M€) 1999 A activité pulvéulent d'Aubry (61 M€ de CA)	P en 1990 par GCA Allemagne	P en 1990 par LVT en Belgique - Benetra et Euser aux Pays-Bas 1995 : A TSA 2000 : A Gentenaer (NL) et Trasolax (L)	P en 1990 par GCA et Matsolux Ltd	P en 1990 par Trascon	P en 1990 par Concisa en Espagne 1991 A Coma y Ribas et Larisa en Espagne				
12	<i>Christian Salvesen (GB)</i> 1990 CA 580 M€ 2001 CA 1,3 Md€ <i>Prestataire du froid</i>	P en 1990 (CA 27 M€ E 450) 1994 A Gel Service (E 160) 2000 A Darfeuille Associés (CA 122 M€ E 1100)	P en 1990 V Transport et entrepot frigorifique en 2001 et A Wohlfarth (logistique industrielle)	P en 1990			P en 1990 en Esp. 1999 : A Gerposa (Esp, CA 135 M€)			P en 1992 aux USA	
13	<i>Daher (France)</i> 1990 CA 181 M€ - E 590 2000 CA 297 M€ - E 3000 <i>Transports spécialisés logistique industrielle</i>	1998 A PSS et France Logistique Service 1999 C 75 % de Lhotellier Montrichard (CA 84 M€ E 1000)							1994 : I Moscou 1996 : I Bakou	P en 1990 par Daher Golden Eagle aux USA 1995 : A World Trade Tr (CA 2 M€) 1996 V participations américaines	
14	<i>Dachser (Allemagne)</i> 1990 CA 670 M€ 2000 CA 1,4 Md€ <i>Messagerie - Frigorifique - Logistique</i>	1999 A 75 % de Graveleau (CA 244 M€ E 2719)	2000 V a German Parcel repris par The Post Office ses 6 dépôts DPD (E 500)	P en 1995	P en 1995 en GB			P en 1995 en DK		P en 1995 aux USA	P en 1995 à HongKong
15	<i>DAN Transport (Danemark)</i> <i>Commissionnaire et TRM</i>	1998 A 14 % de Dubois et S accord E1						1998 A NTS filiale d'Interforward 1999 Dan Transport est repris par DFDS			
16	<i>DANZAS (Suisse)</i> 1990 CA 5,2 Md€ 1998 CA 2,9 Md€ <i>Commissionnaire, logistique, TRM</i>	P en 1990 (CA 690 M€ - E 5000) 1994 C Steinbeck Global logistique (CA 18 M€)	P en 1990 (CA 1,1 Md€) 1994 : A Fedex Logistik Management	P en 1990 (CA 50 M€) 1994 : A Berger Tr AG (Suisse: CA 18 M€, E 200) 1998 Deutsche Post C 80 % de Danzas		P en 1990 (CA 800 M€)	P en 1990	1997 A Victor EK (Finlande, CA 23 M€, E 60) 1998 S accord avec DFDS	1998 A ZAS Ostrava (CA 18 M€, E 500)	P en 1990 1997 : S accord avec UPS pour traitement palettes en Europe I Lima, Ouito, Sao Paulo	1997 I Shangai

N°	Groupe	France	Allemagne - Autriche	Benelux - Suisse	Iles Britanniques	Italie	Espagne - Portugal - Maghreb	Scandinavie	Est Europe	Amérique	Asie -Pacifique
16 bis	<i>Danzas (Allemagne) Filiale de Deutsche Post 2000 CA 8,3 Md€</i>	2000 reprend Arcaltime (CA 50 M€ - E 136) et Sernadis Berthet (CA 1,7 M€ - E 110) par Deutsche Post	2000 reprend Deutsche Post Ir GmbH (CA 200 M€) - ITG (Munich CA 430 M€)	1999 reprend logistique de ETD Nedlloyd	1999 A Meadows Freight (Irlande, CA 150 M€ - E 240) S accord avec Securicor Omega				2000 A par Deutsche Post ASG (1,3 Md€, Suède)		1999 A Hammond Inter. Ltd (nelle Zelande CA 1 M€ - E 40) 2000 reprend AEI par Deutsche Post
17	<i>Deutsche Post (Allemagne) 1996 CA 13,6 Md€ 2000 CA 32,7 Md€ Courrier - Messagerie Logistique</i>	1998 : A 61.7 % de Ducros Service Rapide (CA 184 M€ E 2096) 1999 A Orgadis Sernadis (CA 114 M€ E 800) A Arcaltime (CA 50 M€ E 650) 2000 A Tiercelin (CA 8 M€ E 136)	1997 A 24.8 % de Trans O Flex (CA 320 M€) JV en Autriche 1999 A ITT Group (CA 76 M€) A Unitrans filiale de ETD	1997 JV avec Belgian Parcel Distribution et GP Paket Logistik (Suisse) 1998 A 80 % Danzas (Suisse) (CA 2,9 Md€) 1999 A Quallpack (Suisse, CA 13 M€) A à Nedlloyd : ETD (1,5 Md€ - E 11500 dont Van Gend et Loos) 2000 A Correct Express (NL) et VOP Colli Service (B)	1998 A 50 % de Omega Securicor (CA 850 M€ E 12500) 2000 A Herald Int. Mailing (CA 23 M€ - E 150)	1999 A 90 % de MIT (CA 91 M€ E 1000) 2000 A SAV Spa (CA 51 M€ E 372) A Ascoli	1998 A Transerra, filiale de Ducros 1999 A 49 % + 2 % de Guipuzcoana (CA 150 M€ E 1700)	1999 A 54.8 % ASG (Suède) CA 1,3 Md€ E 5700) 2000 A A Post (DK)	1997 JV avec Servisco en Pologne	1998 A 25 % de DHL 1999 A Yellowstone (CA 22 M€) et Global Mail (CA 45 M€) 2000 A AEI (1997 CA 1,4 Md€ E 7500)	
18	<i>DFDS (Danemark) Armement maritime Commission de transport</i>							1999 A Dan Transport 2000 DFDS Dan Tr Group est repris par DSV			
19	<i>DHL (USA puis Allemagne) 1990 CA 1,5 M€ 1998 CA 4,3 M€ Express international</i>	En 1976	En 1978	Hub à Bruxelles en 1985 1993 A à Fedex centre de tri de Bruxelles	En 1974		En 1979			1992 Fondateurs cèdent majorité à Lufthansa et Japon AL 1994 Développement hubs de JFK, Cincinnati, Panama 2001 Deutsche Post prend majorité à 51 % de DHL	En 1990 hubs à Singapour et Hongkong 1995 hubs à Manille et Sydney
20	<i>DSV (Danemark) 1998 CA 470 M€ TRM, commission de transport</i>							1988 A à Géodis Samson 1999 A SWE Parcel (Suède) A 34 % de Dansk Panke Distribution 2000 A DFDS Dan Tr Group (CA 1.9 Md€ - E 8400)			

N°	Groupe	France	Allemagne - Autriche	Benelux - Suisse	Iles Britanniques	Italie	Espagne - Portugal - Maghreb	Scandinavie	Est Europe	Amérique	Asie -Pacifique
21	<i>Dubois (France)</i> 1990 CA 760 M€ 1999 CA 520 M€ Messagerie, commission de transport, logistique	1994 A MRCI (CA 15 M€- E 227) et 15 agences de Transcap logistique (CA 122 M€) 1999 ABX prend totalité capital de Dubois		P en Belgique en 1990 1996 S accord avec Nedlloyd Districenters 1998 Royal Nedlloyd prend 14 % de Dubois		1991 GIE avec Saima Avandero 1998 Saima Avanders prend 14 % de Dubois		1998 Dan Trans prend 14 % de Dubois		1991 Antenne à Dallas	
22	<i>Ducros Services Rapides (France)</i> 1990 CA 171 M€ E 3314 1998 CA 184 M€	1991 V 51 % de TSI Goirand 1995 V FAT à SCETA 1998 Deutsche Post achète Ducros SR	1990 P par FAT	1990 P par Ducros Nederland et Ducros Belgium 1991 participation chez traditrans (Anvers, CA 24 M€) 1995 V Ducros Belgium et Ducros Nederland	1990 P par Ducros UK 1990 A 50 % de Tuffnells Parcels Express (CA 38 M€- E 1100) 1995 V tuffnells PE	1990 P par Mazzoni et SDI 1995 V contrôle de Mazzoni et SDI	1991 A 50 % de Transerra (CA 36 M€)				
23	<i>Emery (USA)</i> 1992 CA 1,1 Md€ Express international	P en 1990	P en 1990	P en 1990 hub à Bruxelles 1999 I à Amsterdam	P en 1990			1996 A Fincargo Services	1996 A Mav Transped en Hongrie 1999 I en Pologne	Hub à Indianapolis	1994 I Afrique du Sud 1996 I Melbourne 1997 I Singapour
24	<i>Expeditors (USA)</i> 1992 CA 270 M€ 1998 CA 900 Md€ Commissionnaire de transport	I en 1996 - E 28								Basé à Seattle	
25	<i>Federal Express (USA)</i> 1992 CA 6 Md€ 2000 CA 19,4 Md€ Express international	1990 A Chronoservices 1992 V Chronoservices conserve implantations S accord avec Semam 1995 Hub à Roissy	1990 P 1992 V filiales conserve implantations S accord avec Trans O Flex	1990 P aux Pays-Bas 1992 V filiales, conserve implantations accord avec TNT	1990 P par Lex Williamson et Little woods House Delivery 1992 V filiales conserve implantations S accord avec Securicor 2000 S accord avec BPG (CA 170 M€, E 3500)	1990 P S accord avec SDA Express				Hub à Memphis 1997 A Caliber System Transport et Logistique, CA 2,5 Md€, E 33500 1998 introduction en bourse 2000 A American Freight Ways (messenger, CA 1,4 Md€, E 12000)	1995 S accord avec Evergreen Air Lines Hub à Subic Bay et Dubai
26	<i>Fintrasperti Technologistica (Italie)</i> 1999 CA 300 M€ Logistique, transport	1990 P par LDS France et France Dock 1990 A Express Français (CA 8 M€- E 130) 1999 Fusion Bertola – France Dock (Technologistica France - E 400)	1990 P	1990 P	1990 P	1990 P 1996 C Bertola 1999 Technologistica repris par TNT Post Group (NL)				1990 P	
27	<i>FM Logistic (France)</i> 1990 CA 45 M€- E 850 2000 CA 256 M€- E 4498 Logistique, transport	CA passe de 45 M€ à 198 M€ et E de 850 à 2900 entre 1990 et 2000 par croissance interne	1994 L					1994 à 2000 I en Tchéquie, Slovaquie, Hongrie, Ukraine, Russie			

N°	Groupe	France	Allemagne - Autriche	Benelux - Suisse	Iles Britanniques	Italie	Espagne - Portugal - Maghreb	Scandinavie	Est Europe	Amérique	Asie -Pacifique	
28	<i>Fritz Compagnies (USA)</i> CA 1992 380 M€ CA 2000 670 M€ Commissionnaire de transport logistique, aérien, maritime	1995 A Bolmey Shipping 1996 I Lyon CA 17 M€ - E 65	1995 L	1995 I Pays Bas	1992 I à Londres			1995 I Suède A Fred Olsen Spedition (Norvège)		Basé à San Francisco 1995 A Intertrans 2001 UPS achète Fritz Companies		
29	<i>GEFCO (France)</i> 1990 CA 1 Md€ - E 4699 2000 CA 2,3 Md€ - E 7500 Logistique automobile, messagerie commissionnaire de transport	1990 4ème transporteur français 1995 absorbe ses filiales françaises	1999 A 60 % de Kuhne et Nagel Elan (CA 300 M€ - E 1000)	1990 P par Van de Castle et en Suisse	1990 P en Grande Bretagne	1990 P en Italie	1990 P en Espagne 1993 I Gefco Portugal Ltd 1995 I en Tunisie 1996 I à Porto et Vigo					
30	<i>Géodis, Sceta-Bourgey Montreuil Calberson (France)</i> 1990 SCETA CA 2,9 Md€ - E 25000 2000 GEODIS CA 3,4 Md€ - E 25368	1992 BM C Telf (CA 18 M€) 1993 Sceta crée Sceta International 1994 Sceta A 34 % de Tailleur 1995 Sceta A Rayneau (CA 13 M€) Calberson A Creneau Mercier (CA 15 M€) Sceta A FAT (CA 13 M€) à Ducros Fin 1995 création de Géodis 1996 Géodis C Tailleur 1998 Géodis V Virolle BM A Innocenti Royer (CA 53 M€) 2000 Géodis V Extand (CA 183 M€) à The Post Office	1987 Calberson A Hermann Ludwig 1990 BM P 1992 BM S accord avec Viktoria Tr	1990 BM P 1998 BM A Jawico (CA 5 M€ Pays Bas) 1999 Géodis A vitesse (CA 114 M€)	1985 Calberson C Cavewood (CA 21 M€) 1990 BM P 1998 Géodis V Samson UK 1999 Géodis A United Carriers (CA 168 M€)	1988 Calberson C Stacciarì Sceta A 40 % Züst Ambrosetti (CA 229 M€) 1990 BM P à Milan, Turin et Bologne 1991 BM A Tr Ceralli 1999 Géodis A Borghi Trasporti (E 150) 2000 Géodis prend 99,1 % de Züst Ambrosetti spa	1989 Calb A 40 % Teisa 1999 Sceta A 20 % de Transfera (CA 229 M€) Sceta international porte 50 % part de Teisa 199 Extand A Dopar (CA 15 M€ Saragosse)	1991 Sceta A 62.5 de Samson (CA 183 M€) 1997 Géodis V Samson à DSV	191 BM I à Prague	1991 Calb S accord avec Celadon		
31	<i>Giraud (France)</i> 1990 CA 183 M€ - E 2186 2000 CA 747 M€ - E 6500 TRM, logistique	1990 40 filiales en France A Lorcy (CA 11 M€) – Carola (CA 5 M€) Intertransport (CA 5 M€) – STB (CA 8 M€) 1991 C Bariau (CA 55 M€) A Calson (CA 5 M€) Sotrama (CA 10 M€) 1992 C Camora (CA 4 M€) A Onasud, Onater, Euroleder, Philippon 1993 A Lassale 1994 A Bejot 1995 A Sataf P. Chevrier – Ferrette MJL International (CA 15 M€) 1996 A Munien – TVI - V Léon Giraud 1997 A Lotra – DIP – Maublanc 1998 A Stock Inter – Challenge Logistique 1999 A Dourousseau 2000 V Landeau Mercier – Mercier – Peillon Dubus – Leclerc – Onater	1994 I GIS1	1991 A Impens (CA 19 M€ Belgique) 1999 A Guillemot (Belgique)	1993 A Barbour (Ecosse, CA 5 M€) 1999 A Base de Leeds de MJ International	1990 P par Giraud UK 1992 A Escude Italia 1999 A Covarelli Depositii (CA 9 M€) 2001 A IMA	1991 C Arroqui (CA 11 M€, Espagne) 1993 A terrassa (Espagne) 1997 A Abra (Espagne) 1999 I Portugal	1997 A Jitab (Suède) 1999 I Finlande 2000 I Moscou et Hongrie	1999 I Pologne			
32	<i>Gondrand (France)</i> 1991 CA 260 M€ - E 2231 1995 CA 213 M€ - E 1298 Commissionnaire de transport			P en 1990	P en 1990	P en 1990				P Antilles	P en Nouvelles Calédonie	
33	<i>Graveleau (France)</i> 1990 CA 108 M€ - E 1514 1999 CA 244 M€ - E 2719 Messagerie	1999 40 agences 1999 Dachser A 70 % de Graveleau	P en 1990	1995 A Boulanger (Belgique CA 14 M€)			P en 1990 au Portugal, au Maroc, en Tunisie		1991 I Hongrie 1992 I Pologne 1997 I Roumanie		P en 1990 a Hongkong 1996 I Turquie	

N°	Groupe	France	Allemagne - Autriche	Benelux - Suisse	Iles Britanniques	Italie	Espagne - Portugal - Maghreb	Scandinavie	Est Europe	Amérique	Asie -Pacifique
34	<i>Hapag Lloyd (Allemagne)</i> CA 1992 2 Md€ CA 2000 3,6 Md€ Maritime, commissionnaire de transport, logistique		Basé à Hambourg								
35	<i>Hays Plc (Grande Bretagne)</i> 1990 CA 1 Md€- E 5500 2000 CA 3,4 Md€- E 27000 Logistique, Express	1993 A Barre, TAC, Lacroix Lons (CA 71 M€) 1995 A Jarlaud (CA 17 M€) 1997 A FDS (CA 150 M€) 1998 A Colirail (CA 43 M€) 1999 A France Partner (CA 42 M€)	1993 C Mordhurst (CA 91 M€)	1997 A Heijden (Belgique) 1998 A Delta Medical Express (Belgique)	1998 V Hays Express Messagerie (CA 30 M€) à Securicor		2000 A Dun (E 120) et Driver Pack (E 80) en Espagne				
36	<i>Heppner (France)</i> 1990 CA 157 M€- E 1820 2000 CA 303 M€- E 1900 Messagerie, Logistique		1990 P par 6 filiales	1991 J Suisse – Belgique			1996 J Maroc, Tunisie				
37	<i>Jet Services (France)</i> 1900 CA 131 M€- E 1251 1997 CA 300 M€- E 2507 Express	1990 2ème expressiste français derrière France Express 1998 TNT Post Group achète Jet Services	1997 I à Kassel 1998 A NVS (CA 75 M€)		1997 J à Coventry						
38	<i>Kuehne & Nagel (Allemagne puis Suisse)</i> 1988 CA 2,5 Md€- E 8750 1999 CA 4,2 Md€ Logistique, commissionnaire, aérien	1990 P à Sogaris	1990 P par K&N Deutschland 1999 V à Gefco K&N Elan (CA 300 M€)	1990 P par K & N international en Suisse C Van Vhet Pays-Bas E 250 1999 V Van Vhet		1989 A 50 % domenichelli (E 1400)				1990 P par K&N Western Hemisphere à Toronto 2001 A USCO Logistics (E 3500, USA, Canada, Mexique)	1999 S échange participations croisées avec Semb Corp Logistics (E 3000, Singapour)
39	<i>Frans Maas (Pays-Bas)</i> 1990 CA 518 M€- E 4366 2000 CA 1 Md€- E 4380 TRM, commissionnaire, logistique	1990 P par I à Garonor et A Bauvin et Italexpress A Clément (CA 46 M€)	2001 A Kombetrans Speditions	1999 A Him Furness (CA 38 M€, Pays-Bas) et Ghemar (CA 15 M€, Belgique)	2000 J Belfast		1999 A Credito e docks (CA 11 M€, Espagne)	2001 A GT Trans (CA 17 M€, Finlande)	1999 A Distripack et Distriland (Pologne) A Kamino (Roumanie) 2001 C Vectra 00D et Corsa BOD (CA 4 M€ Bulgarie)		
40	<i>Mayne Nickless (Australie)</i> 1992 CA 1,8 Md€- E 4500 1999 CA 1,7 Md€ Logistique, transport, services	1992 A FDS (CA 91 M€) 1997 V FDS à Hays		1990 A Vander Herjeden 1992 A Centropagroup 1997 V à Géodis Parceline	1990 A Reds Transport 1991 A Interlink Expeditors 1997 V à Géodis Parceline	1991 A Bergagho Trasporti 1997 V à Hays	1990 A Tr Helguera 1995 V Helguera			1990 Messagerie en Amérique du Nord	1999 A siège à Melbourne Leader fret aérien
41	<i>Maersk Line (Danemark)</i> Armement maritime, logistique	1 en France- E 220 2001 A O'Clicks Logistics (CA 4 M€)						1er transporteur mondial de conteneurs		1999 A lignes maritimes internationales de Sea Land pour 5 Md€	1999 A Safmarine (CA 63 M€, Afrique du Sud)

N°	Groupe	France	Allemagne - Autriche	Benelux - Suisse	Iles Britanniques	Italie	Espagne - Portugal - Maghreb	Scandinavie	Est Europe	Amérique	Asie -Pacifique
42	<i>Mory (France)</i> 1990 CA 412 M€- E 5013 2000 CA 625 M€- E 5442 <i>Messagerie, commissionnaire, logistique</i>	1990 repris par Novalliance 1996 repris par CDR 1999 repris par 2 fonds britanniques et personnel.								2000 JV avec Circle puis Eagle Global Logistics	1990 V activités africaines à Saga
43	<i>Nedlloyd (Pays-Bas)</i> 1990 CA 3 Md€- E 26185 <i>Armement maritime, logistique, Transport routier, commission</i>	1996 A 14 % de Dubois	1986 A Union Transport (CA 690 M€) et Andreas Christi (CA 30 M€)	1986 A Van Gend & Loos (E 2700 Pays-Bas) 1990 P par Oeschger (Suisse, 91 M€ de CA) 1996 V Filiale frigorifique Fransen Tr (20 M€ de CA) V Geytenbeek Demenagement et Gerlack Art Parkers 1999 V à Deutsche Post European Tr & Distribution (CA 1,4 Md€)	1990 P par Transflash 1996 S fusion Armement maritime avec celui de P&O	1990 P par Messageria Emiliana (CA 91 M€)	1990 P en Espagne par F. Roque (E 186)				
44	<i>NFC Exel (Grande Bretagne)</i> 1990 CA 2,4 Md€- E 34000 2000 CA 6,7 Md€- E 52000	1989 I à Evry 1991 A Boucher, Frimatrans, Mauvillain 1992 A Pujos et Martin 1994 A Leridon, Ardenne Frigor, Groupe Postic 2001 V toute activité froid Exel Froid France qui devient Nexia	1990 P par Hellweg RWR, Mack, Frigoscandia, Rickhoff 2001 A Nerthmann & Kooter	2001 I Exel Logistics Switzerland	1997 V Lynx Express V Allied Pickfords 2000 S fusion avec Ocean Group pour Créer New Exel		P en 1994 avec 17 implantations			2001 A Mark VII aux USA	
45	<i>Norbert Dentressangle (France)</i> 1990 CA 183 M€- E 1509 2000 CA 838 M€- E 4400 <i>TRM, Logistique</i>	990 A Crouillet (CA 38 M€) 1991 C GTP (CA 14 M€) A CAT Allègre (CA 6 M€) 1993 A Laurent (CA 20 M€) A Translittoral (CA 20 M€) entrée en bourse 1995 A OTA internat. (CA 21 M€) 1997 A Confluent et UTL 1999 A Seroul (CA 41 M€) et Mani (CA 12 M€) 2001 A Savam	1999 A Autolog et Thiers (CA 20 M€)	1999 P à Zeebrugge par ND Belgium	1990 P par ND UK 1992 A Aston Clinton Haulage (CA 6 M€) 1995 A Sheddick (CA 10 M€) et AJG (CA 9 M€) 1997 structures spécialisées Free Flag – OTA UK – ND Continental UK – ND Traction ltd – ND Tankers – ND volume UK professional Tankers ltd, NdFridge UK	1990 P à novarre par ND Italia 1999 A Urbana et crée Soluzione Logistica	1990 P en Espagne par Nd Iberica 1995 I ND Portugal 1996 A Novamar (CA 6 M€) 1999 I GTP Iberica				
46	<i>NTS INTERFORWARD (Suède)</i> 1990 CA 1,6 Md€- E 4039	1990 P par NTS à Pantin (CA 11 M€) 1991 A Beyer (CA 27 M€) Agence Maritime Rambaud, Alltransports et SMTS						1998 Interforward vend NTS à Dan Transport			

N°	Groupe	France	Allemagne - Autriche	Benelux - Suisse	Iles Britanniques	Italie	Espagne - Portugal - Maghreb	Scandinavie	Est Europe	Amerique	Asie -Pacifique
53	<i>SAMAT (France)</i> 1990 CA 76 M€- E 728 2000 CA 260 M€ Matières dangereuses, citernes	1999 A Guisnel Industrie (CA 18 M€- E 220) 2000 A CTLCo (CA 46 M€)	P en 1990	1993 A Coulier (CA 46 M€ Belgique Pays-Bas)	P en 1990	P en 1990			L en Hongrie et Pologne vers 1998		
54	<i>Schenker Stinnes (Allemagne)</i> 1990 CA 3,9 Md€- E 11529 Commission, transport, logistique	1990 P par Jules Roy et Transports mondiaux 1998 Jules Roy absorbe Scansped et devient Schenker France (2000 CA 274 M€- E 500)		2000 construit à Rotterdam centre logistique important				1998 C 51 % de BTL (CA 2,7 Md€- E 14500)	2000 se renforce en république Tchèque et Pays Baltes		2000 S accord avec Japonais Seino
55	<i>STEF - TFE (France)</i> 1990 CA 460 M€ -- E 5562 2000 CA 1,2 Md€ -- E 11510 Logistique du froid	1990 TFE A Hurel Froid STEF A Groupes Frigorifiques de l'Union 1994 C Union des Transports Frigorifiques 1999 C Navarro (CA 30 M€)	1994 crée Euro Frisch Farchit	P en 1990	P en 1990	P en 1990	P en 1990 1992 STEF C Frigorifiques Européens et SDF Iberica 1995 J à Lisbonne et Porto Crée Frijimaz Logistica en Espagne et Longitude Froid au Maroc A Friodis en Espagne	1995 A STS (DK)			
56	<i>T.D.G. (Grande Bretagne)</i> 1990 CA 880 M€ -- E 12500 2000 CA 720 M€ Logistique, Transport routier	1990 P par Ostra et une dizaine de filiales 1991 C Pivoin (CA 10 M€ -- E 122) 1992 C Cotradip (CA 10 M€) 1993 V Translittoral (CA 29 M€) à N. Dentressangle fusionne filiales en TDG Distribution et TDG Température Dirigée 1998 V Innocenti Royer	P en 1990 1998 V Vereinighti spedition	P en 1990 1998 V Konig, Cargoboss, Van Daalen (NL) A Van Straaten et Vanden Bey 2001 A Transport Central Gelderland	V 50 % de Tufnell's à Ducros					P en 1990	P en 1999 en Australie
57	<i>Thiel Logistik (Luxembourg)</i> 1999 CA 116 M€ 2001 CA 900 M€ -- E 6019	2001 A GST (CA 18 M€ -- E 166) et TK Logistic	2000 A Quehenberger et Delacher (Autriche) et Latrans (Suisse) 2001 C KVB / SKS (E 1600, Munich)								
58	<i>Thyssen-Haniel (Allemagne)</i> 1990 CA 880 M€ -- E 22900 Logistique, Messagerie, Transport routier Commission de transport		1998 crée avec Deutsche Bahn JV 50/50 Bahntrans (CA 610 M€) 1998 Thyssen Haniel V THL à ABX Logistics								
59	<i>Tibbet and Britten (Grande Bretagne)</i> 1990 CA 244 M€ -- E 5400 1991 CA 2,7 Md€ -- E 33000 Logistique, transports	1993 A Sanara Logistic automobile A Clef Entrepolis (CA 13 M€) 1998 A Walon Fance 1999 A TCA (CA 35 M€- E 200)			1998 A Silcock Express A Applied Distribution Group (E 1200) 2001 V Axial à Autologic						

N°	Groupe	France	Allemagne - Autriche	Benelux - Suisse	Iles Britanniques	Italie	Espagne - Portugal - Maghreb	Scandinavie	Est Europe	Amérique	Asie -Pacifique
60	<i>TNT (Australie)</i> 1990 CA 780 M€ -- E 50 000 1996 CA 3,2 Md€ <i>Express International</i>	P en 1990 1992 A Chronoservice (CA 43 M€ -- E 700) 1993 A Le Caer et Larcher (CA 9 M€ -- E 194) 1995 A AGT (CA 122 M€ -- E 650) et Libéralore (CA 5 M€ -- E 92)	P en 1990 - Hub à Cologne	P en 1990 à Arnhem (NL) et Bornem (B)	P en 1990 par IPEC XP Parcel	P en 1990 par Traco	1990 S accord avec Poste espagnole		1995 J Helsinki Ostrowa, Brno, Istanbul		1992 JV avec 5 postes GDEW J hub à Manille 1996 TNT Ltd est vendue à la Poste néerlandaise et devient TPG
61	<i>TPG (Pays Bas)</i> 1990 CA 6,4 Md€ -- E 96254 2000 CA 9,9 Md€ -- E 130 000 <i>Courrier, express, logistique</i>	1998 A Broos Fouya (CA 38 M€ -- E 250) A Jet Service (CA 299 M€ -- E 5400) 2000 A Mendy Développement (CA 43 M€ -- E 400) A 51 % de Barlatier (CA 52 M€ -- E 700) 2000 Structure 3 divisions : TNT Express France (CA 488 M€ -- E 3450) TNT Logistique France (CA 168 M€ -- E 1200) et XP France (CA 152 M€ -- E 1600) 2001 V XP France à Caravelle		1990 Royal PTT (KPN) 1992 S accord avec TNT et 4 autres postes pour créer GDEW 1997 KPN scindé, courrier logistique dans TNT Post Group : TPG 1999 crée TNT Airways 2000 JV avec Poste Suisse TNT Swiss Post AG (E 400)		1998 A Technologistica (CA 335 M€ -- E 1800)	1998 A Tranjato (CA 5 M€ -- E 160, Portugal)			2000 A CTI Logistics (CA 488 M€ -- E 4100, Floride)	1996 A TNT Ltd (CA 3,2 Md€) pour créer TPG
62	<i>Transalliance - Novalliance (France)</i> 1990 CA 640 M€ -- E 10000 (NA) 244 M€ -- E 1750 (TA) 2000 CA 457 M€ -- E 3700 (TA) <i>Transport routier marchandises, logistique</i>	1990 Novalliance A Garonor et Mory 1992 A TGS, Roca, Debeaux, Cilomate, George et Schmitt 1993 V Cie Gale de Packaging 1994 V Garonor 1996 repris par CDR 1997-98 V Tr. Issoiriens, Mora, Roca et STC 2000 Transalliance vendu à Ph. Michel	1999 J Transalliance Allemagne	P au Luxembourg par SCL 1995 J HN en Belgique	P en GB par CFA 2000 J Transalliance GBE	P en Italie par Solotra	1995 J Transalliance Espagne				
63	<i>Tripcovitich (Italie)</i> <i>Transport routiers de marchandises</i> <i>Commissionnaire de transport</i> <i>Logistique</i>	1990 A 60 % Sanara (CA 350 M€ -- E 1980) A 51 % de TSI Goiran 1992 Sanara A Transcap Logistique (CA 136 M€ - 1330) G. Ruffoni A TIF				1987 A Gottardo Ruffoni Seiram et Mondine 1990 A Bertola 1992 G. Ruffoni A Allspeed 1994 Dépôt de bilan de Tripcovitich					
64	<i>UPS (Etats Unis)</i> 1990 CA 10,6 Md€ -- E 246800 2000 CA 43,1 Md€ <i>Colis, Express, Logistique</i>	1991 A Proci (CA 114 M€ -- E 1670) 2000 A Pinon Sofecame (CA 63 M€)	P en Allemagne en 1990 1992 A Star Air en Autriche	1991 A Fracht (Suisse) A Roadair et Beeamsterboer (NL) 1996 regroupe à Bruxelles sièges sociaux de Francfort et Richmond S accord avec Danzas pour + 70 Kgs	1988 A IML et TTA Express 1991 A Atlas Air et Carry Fast (E 900) A Walsh Western (Irlande)	1988 A Alimondo	1992 A Cullado	1992 A DEC (DK)	1991 A Nielssen (Finlande)	1997 A Challenge Air Cargo 1999 entre en Bourse 2001 A Fritz Companies (CA 670 M€)	1997 hub à Taiwan

N°	Groupe	France	Allemagne - Autriche	Benelux - Suisse	Iles Britanniques	Italie	Espagne - Portugal - Maghreb	Scandinavie	Est Europe	Amerique	Asie -Pacifique
65	<i>United Transport International (UTI) Grande Bretagne 1990 CA 762 M€ -- 12900</i>	1990 <u>P</u> par United Savam, Rouch et Guyon 1994 <u>V</u> United Guyon et UTL 2001 <u>V</u> United Savam à N. Dentressangle		1990 <u>P</u> en citernes et Logistiques 1992 <u>V</u> Seatrans et Monden	1990 <u>P</u> en citernes, logistique containers 1995 BET, société mère de UTI est reprise par Rentokill						
66	<i>Vos Logistics (Pays Bas) CA 1997 380 M€ CA 2001 533 M€ -- E 4000 Transport routiers de pulvéralents</i>	1997 <u>P</u> en France 1998 A Eurosilto de Darfeuille (CA 18 M€ -- E 100) 2000 A à Giraud Dubus + Leclerc + Onater (CA 23 M€ -- E 188) A transouest (CA 12 M€ -- E 150)		1997 <u>P</u> en Belgique 2001 A Sigma Trans (CA 7 M€ -- E 30 - Bruges) A Pultrans (E 55, NL)			1997 <u>P</u> en Espagne		2001 A Kwimpex (CA 5 M€, Pologne)		
67	<i>Walon (France) 1990 CA 244 M€ -- E 2589 1996 CA 91 M€ -- 650 Logistique automobile</i>	1994 <u>A</u> Maucassin 1998 <u>Walon France</u> vendu à Tibbet et Britten	<u>P</u> en 1990 par Peter Noos Hohmeir et Walon spe	<u>P</u> en 1990 en Belgique par RAT, Braakma et Ryus auto et aux Pays Bas par Dewert	<u>P</u> en 1990 par Abbey Hill et Walon UK	<u>P</u> en 1990 par Automar	<u>P</u> en 1990 par Walon Iberica				
68	<i>Wallenius et Wilhelmsen (Suède) Armement maritime Logistique automobile</i>	<u>C</u> 20 % du capital d'Albteam qui <u>A</u> la CAT						1999 Fusion des armements Ro/Ro de Wallenius et Wilhelmsen			
69	<i>Willi Betz (Allemagne) 1999 CA 732 M€ -- E 7000 Transport routier de marchandises</i>								1994 <u>A</u> 55 % de SOMAT (Bulgarie) puis 38 % en 1998		
70	<i>Ziegler (Belgique) 1990 CA 610 M€ -- E 4500 2001 en France CA 503 M€ -- E 3100 Commission de transport, messagerie Logistique</i>	<u>P</u> en 1990 par Nuttin, Moiroud, Rivoire, Draguet 1990 A Transco (CA 17 M€ -- E 230) 1996 A Rochais Bonnet (CA 38 M€ -- E 484) 1997 A Drouin (CA 56 M€ -- E 147) 2001 A Grimaud, Biardeau, Pignat (CA 123 M€ -- E 1109) A Trans SERvice (CA 9 M€ -- E 67) et Chatel (CA 7 M€ -- E 80) C STTM (CA 2 M€)		<u>P</u> en 1990 en Suisse par BLG et Nanta	<u>P</u> en 1960 par Angelo Overseas			<u>P</u> en 1990 par Leman (DK et Suède)			