

Les opérateurs européens de fret et la mondialisation.

Patrice Salini (ex-chargé de mission à l'Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité, et actuellement consultant indépendant) et Antoine Artous (journaliste).
Rapport n°264. Les collections de l'INRETS, septembre 2005.
Commande Prédit n°03MT91 (Groupe opérationnel n°5)

Les opérateurs de fret et la mondialisation Poste et chemin de fer à la source des grands groupes européens

Depuis le milieu des années 1990 la concentration des opérateurs terrestres de fret s'accélère. Par fusions et rachats, de grands groupes, issus des acteurs historiques, la poste et le chemin de fer, se lancent à la conquête du marché mondial.

Les plus importants opérateurs routiers de fret sont nés de la poste ou du chemin de fer : TNT Post Groupe est le fils de la poste néerlandaise, DPWN le rejeton de la *Deutsche Post et Schenker*, le descendant des chemins de fer allemands. Quant au géant britannique Exel, il est le fruit de la libéralisation précoce des chemins de fer anglais en 1982.

Le *big bang* date de 1996 quand la poste hollandaise achète le groupe de messagerie d'origine australienne TNT. Cette transaction aboutit à la constitution de TNT Post Group, troisième opérateur européen en 2003. Ce groupe a diversifié ses activités vers la messagerie et la logistique, donnant naissance à trois divisions : TPG Post (33 % du chiffre d'affaires), TNT Express (36 %) et TNT Logistics (31%).

Au terme d'une métamorphose comparable, la poste allemande (DP) coiffe sur le poteau celle des Pays-Bas. En 1998, elle rachète la groupe de messagerie d'origine américaine DHL. Elle prend le contrôle du groupe suisse Danzas, spécialisé dans les relations internationales pour constituer en 1999 le groupe DPWN (*Deutsche*

Post World Net) qui agit sous la marque DHL. Les branches de DHL sont très diversifiées, quoique moins équilibrées que celles de TNT Post Group. DPWN s'appuie surtout sur l'activité externe de son réseau colis. La division DHL Express représente 48 % de son CA. Le reste se répartit entre DHL Freight (lot), DHL Solutions (logistique) et DHL Danzas air and ocean (international).

Avant la dérégulation, la DP a bénéficié du monopole postal. Le prix du timbre était l'un des plus élevés d'Europe. Si cette rente disparaît peu à peu, DPWN a trouvé une nouvelle source de financement, grâce au rachat de la Postbank et à la cession de titres sur le marché boursier en 2004.

La poste française a, elle aussi, entrepris sa transformation en groupe multimodal en constituant le Groupe La Poste. Moins soutenue par l'Etat que la DP, selon les auteurs de l'étude, la poste française arrive à des performances moindres. Le groupe occupe le 7^{ème} rang en Europe. Il est moins diversifié : son activité courrier représente 59 % de l'activité totale. Toutefois, il se hisse au 3^{ème} rang du colis en Europe, avec une percée vers les Peco.

Le big bang date de 1996 quand la poste hollandaise achète le groupe de messagerie d'origine australienne TNT.

DES GROUPES TRANSNATIONAUX.

S'ils gardent des attaches fortes avec leur pays d'origine, les groupes européens s'implantent hors d'Europe. Cette diversification géographique n'est pas suffisante, estiment les auteurs de l'étude, pour que l'on puisse parler de "multinationales". Ils préfèrent le qualificatif de "groupes transnationaux".

L'extension se fait surtout vers les Etats-Unis. Exel exerce un tiers de son activité logistique dans ce pays depuis le rachat de Tibbett et Britten, et la moitié hors d'Europe. TNT Logistics réalise le quart de son chiffre d'affaires à l'extérieur, dont 20 % aux Etats-Unis. La CA de DHL aux Etats-Unis atteint 4,5 milliards d'euros contre 15 en Europe. Kuehne et Nagel y réalise 27,3 % de son chiffre d'affaires. Sur les autres continents, les chiffres sont plus modestes. TNT Express annonce 6,3 % de son CA en Asie. DHL l'estime à 2,5 milliards d'euros.

Seul le groupe français Bolloré, transporteur historique de denrées coloniales, est présent en Afrique. Il occupe le 16^{ème} rang des groupes européens. C'est le seul groupe de fret maritime qui a développé une activité importante de fret routier. Malgré une tentative terrestre au début des années 90, les armements maritimes se limitent à la traction ferroviaire et routière de conteneurs. La filiale transport de Needlloyd a été rachetée par DPWN et l'anglais Wincanton a acquis P et O Transeuropeen.

Les chemins de fer ne sont pas en reste. En 2001, la *Deutsche Bahn* rachète Schenker, qui fut l'une de ses filiales par le passé. Le groupe a bénéficié des compensations de l'Etat fédéral pour la restructuration du réseau de l'Allemagne de l'Est après la réunification.

Le groupe britannique Exel détrône DPWN en 2004 lorsqu'il achète Tibbett et Britten.

En France, la SNCF constitue le groupe Géodis à partir de son ancienne filiale routière Calberson, et de Bourgey Montreuil en 1995. Ce groupe, bien diversifié, atteint le 8^{ème} rang européen. En Belgique, ABX Logistics, division messagerie de la Société nationale des chemins de fer belges (SNCB) rachète en 1998 les allemands Thyssen Haniel Logistics et Behntrans. Les groupes issus de l'industrie ne figurent plus dans le peloton de tête, après avoir eu pignon sur rue, surtout en Allemagne où ils sont issus de filiales de grands groupes industriels. Gefco (PSA) est la seule filiale d'un groupe industriel qui conserve une place importante (9^{ème} rang).

En Grande-Bretagne, la poste (*Royal Mail*) n'a connu qu'une croissance modeste en rachetant l'allemand Parcel, ce qui la place au 19^{ème} rang. Tout autre est la trajectoire du groupe Exel. Il se hisse au premier rang en 2004 grâce au rachat de Tibbett et Britten, autre grand groupe national, après celui d'Ocean Group en mai 2000.

Ces nouveaux ensembles, formés grâce à l'acquisition d'autres groupes de bonne

L'OFFENSIVE SANS LENDEMAIN DES LOTIERS

Vers 1990, des PME de transport routier lancent un mouvement de concentration et attaquent le marché national, voire au-delà. Ces transporteurs sont des "lotiers". Leurs charges, constituées de produits semi-finis ou de produits de base, sont formées sur la base du camion et non du colis, à la différence de celles des "messagers". Norbert Dentressangle et Giraud international font partie de ces pionniers.

Aujourd'hui, aucun lotier ne figure dans la liste des vingt premiers opérateurs routiers européens. Ces groupes ont buté sur certaines limites, comme l'unicité des produits et l'importance des investissements à réaliser pour acheter les véhicules et rémunérer le personnel et les intermédiaires, à une époque où l'harmonisation européenne était dans les limbes. Ils ont abandonné leur offensive et opté pour un recours important à la sous-traitance. À l'inverse de leurs homologues américains, ils n'ont pas constitué de flottes géantes et se sont peu diversifiés : le chiffre d'affaires de Giraud international est aujourd'hui soixante fois moindre que celui de DHL Freight, l'une des branches du groupe allemand DHL.

Seul Norbert Dentressangle a développé une activité de prestation logistique significative (39 %).

taille, ont un endettement important et beaucoup d'actifs immobilisés. La croissance de leur CA évolue dans les mêmes proportions.

La poste allemande coiffe sur le poteau celle des Pays-Bas. Grâce au rachat du messenger DHL elle se hisse au premier rang en 1999.

Parmi les leaders, figurent les groupes suisses Kuehne et Nagel (5^{ème} rang) et Panalpina (6^{ème} rang). Ces groupes de transitaires, ont su se préserver du déclin relatif de ce métier en se diversifiant vers la logistique. Kuehne et Nagel a notamment racheté la firme américaine Usco. ■

Emergence d'un métier : prestataire logistique

La mondialisation a reconfiguré les frontières entre les métiers du fret, sans les effacer. Les métiers de base, messagerie et lot, demeurent. Les activités d'interface, qui foisonnaient avant la création de l'espace économique européen, se sont effritées. Quant à la prestation logistique, elle est devenue un métier à part entière.

La première filiale dédiée de logistique a été créée en 1977 pour approvisionner les magasins Marks et Spencer. La prestation logistique a commencé sa marche vers l'autonomie avec la création des grandes surfaces et la distribution de masse.

En Allemagne, la logique des Cartels imprégnait la culture industrielle. On assista donc à la création de filiales dédiées au fret chez Stinnes, Thyssen ou Volkswagen. Cette organisation s'accompagnait du recours à de multiples intermédiaires : commissionnaires, agents de change, transitaires, courtiers et affréteurs. L'industrie était encore tributaire d'une logique protectionniste. Les marchés restaient restreints. Les infrastructures et les moyens de transport étaient des monopoles nationaux. Le fret était organisé par corporations.

La création d'un espace régional intégré bouscula cette structure. Le coup de grâce fut donné par l'essor des nouvelles technologies de l'information. Elles apportaient un renfort inestimable, mais imposaient le recours à des connaissances spécialisées qui n'étaient pas dans le cœur de métier des firmes.

La prestation logistique était née. Encore conservée dans le giron de quelques entreprises, comme Gefco chez PSA, elle a tendance à s'ex-

ternaliser, même si les liens avec l'entreprise mère se dénouent lentement. Les chargeurs hésitent à se départir de ce qu'ils considèrent comme partie intégrante de leur stratégie industrielle.

Des formules variées sont adoptées : sous-traitance, externalisation partielle, "partenariat"... De nouvelles frontières se dessinent : où commence et où finit la logistique ? Doit-elle aller jusqu'à l'emballage (*co-packing*), le pré-assemblage, l'assemblage, voire une forme de co-production (*co-manufacturing*) ?

Les auteurs de l'étude dénoncent des prédictions un peu hâtives à leurs yeux. L'heure n'est pas venue, estiment-ils, où le prestataire logistique va devenir le chef d'orchestre de l'ensemble du processus de production. Cependant, reconnaissent-ils, les lignes bougent. Dans le textile, le *co-packing* se développe pour les envois aux chaînes intégrées, tandis que la livraison "au cintre" se maintient pour les boutiques de prêt à porter. En France, FM Logistics réalise 21,5 % de son chiffre d'affaires dans le *co-packing* et le *co-manufacturing*.

Cette tendance se heurte au fait que les prestataires logistiques ne possèdent ni les machines, ni le personnel, ni le savoir faire nécessaires pour une "co-production" en bonne et due forme.

Peut-on prévoir la naissance d'entreprises de prestation logistique complètement "dématérialisées", utilisant uniquement l'intelligence artificielle pour organiser les flux. ? Ces "super prestataires", sans entrepôts et sans véhicules coifferaient les donneurs d'ordre du troisième rang, eux-mêmes commandant à des sous-traitants de second et premier rang. Le cabinet

Andersen Consulting en a fait une marque déposée, les *4th PL* (opérateurs logistiques du quatrième degré).

En fait on assiste plutôt à une adaptation des prestataires aux filières industrielles. Norbert Dentressangle gère, par exemple, le dépôt national des produits textiles du groupe Carrefour. Dans l'automobile, les prestataires prennent en charge la logistique amont, c'est-à-dire la centralisation et la livraison des sous-ensembles fournis par les équipementiers, et la logistique aval, soit la fourniture des pièces détachées. TNT Logistics a mis en place en 2001 à Vatry (département 51) un centre de distribution européen de pièces détachées. Sans oublier l'émergence d'une branche nouvelle : la logistique retour (*reverse logistics*) pour le traitement et le recyclage des objets en fin de vie. ■

LES TRIBULATIONS DU MARCHÉ DU COLIS.

Le marché européen du "monocolis" a donné lieu, vers 1995, à la création de sociétés européennes dédiées, en réaction aux tentatives d'implantation des grands messagers américains Fedex, UPS et DHL.

Ces groupes, dits *intégrators*, parce qu'ils combinent fret aérien et routier, ont lancé le colis rapide livré en 24h et d'un poids tel (31,5 kg) qu'il puisse faire l'objet d'un tri automatique et être livré par un seul homme.

Ces tentatives ont fait long feu. Les *intégrators* ont calqué en Europe leur méthode appuyée sur des hubs aériens relayés par des camions rapides. Ils ont sous-estimé les contraintes d'un espace où il n'y a pas de vastes étendues homogènes, ainsi que la diversité des marchés domestiques. Fedex s'est replié en 1992. Il a gardé sa plateforme aérienne de Bruxelles, mais agit davantage selon une logique de "comptoir", en passant des accords avec des groupes comme Géopost. Confronté aux mêmes déboires, UPS a mis l'accent sur l'express et l'aérien. Quant à DHL, il est devenu un groupe exclusivement européen depuis son rachat par la Deutsche Post.

À la différence des EU, les sociétés dédiées à la messagerie ont presque toutes disparu en Europe, alors que l'activité prospère et que les sociétés de messagerie ont été à la base du mouvement de concentration.

La segmentation entre colis et express est moins nette qu'autrefois. Les colis sont souvent regroupés par palettes et par camions et expédiés avec des objets plus lourds, puis dégroupés avant la livraison. On sait en effet maintenant faire le tri automatique de colis plus pondéreux et même de palettes. Il est peu rentable d'envoyer des colis à l'unité sauf lorsqu'ils ont une très haute valeur ajoutée. Les grands groupes européens ont donc en général des divisions qui combinent la messagerie et l'express (DHL Express, TNT express). Toutefois, l'Allemagne a gardé des sociétés dites KEP (Kurier Express Paket dienst).

RECHERCHES ET SYNTHÈSES, rend compte, sous une forme journalistique, de travaux financés par la Drast (direction de la recherche et de l'animation scientifique et technique) du ministère chargé des transports, au sein du programme national Predit.

Ce programme de recherche et d'innovation dans les transports terrestres soutient des projets dans le domaine des transports publics ou privés de voyageurs ou de marchandises, assurant par des modes de transports routiers, ferroviaires ou fluviaux, des déplacements en milieu urbain ou interurbain.

Le Predit est organisé autour de groupes à vocation technologique ou socio-économique, dont les résultats donnent lieu à des documents de synthèses ou des expérimentations.

NUMÉROS LES PLUS RÉCENTS :

20. "Le stationnement en ville : une histoire riche en rebondissements"
21. "Élu local/sécurité routière : chronique de la sécurité routière dans un village provençal"
22. "Chronocity, le conteneur citoyen de Chronopost : 1,3m³ et zéro pollution"
23. "De la connexion de lieux à la desserte géographique : les SIG"
24. "Le dirigeable peut-il transporter des avions ?"
25. "Microbus, le petit bus construit spécifiquement pour l'accessibilité urbaine."
26. "Sécurité routière : des progrès fulgurants qui masquent des lacunes"
27. "Des idées pour les marchandises dans les villes d'Europe"
28. "Efficacité des opérateurs de transports : quelques surprises"
29. "Ce qui ne se voit que sur la scène de l'accident"
30. "Cesser de conduire : un véritable deuil"
31. "Le péage de Londres : constats et controverses"
32. "Pile à combustible, une stratégie de boules de billard ?"
33. "Accès au centre des villes : le modèle suisse résiste"

RECHERCHES ET SYNTHÈSES

Responsable de publication : André Pény, responsable de la Mission transports
Rédaction : Madeleine Melquiond
Conception graphique : Gérard Casal
Impression : MJ2

CONTACT ÉDITEUR

- @ Andre.Peny@equipement.gouv.fr
- @ mt.drast@equipement.gouv.fr
- @ <http://www.predit.prd.fr>

Mission Transports - SG/DRAST/MTETM

Tour Pascal B
92 055 La Défense cedex
Téléphone : 01 40 81 14 30
Télécopie : 01 40 81 14 44