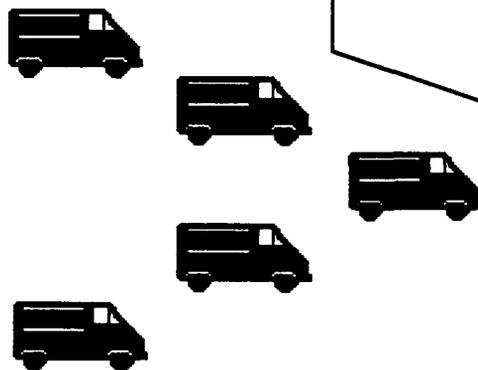


Transport
Etudes
Recherches

LES INTEGRATORS

Sous une appellation
commune,
des entreprises différentes

- CF - Emery
- DHL
- Fédéral Express
- T.N.T.
- U.P.S.

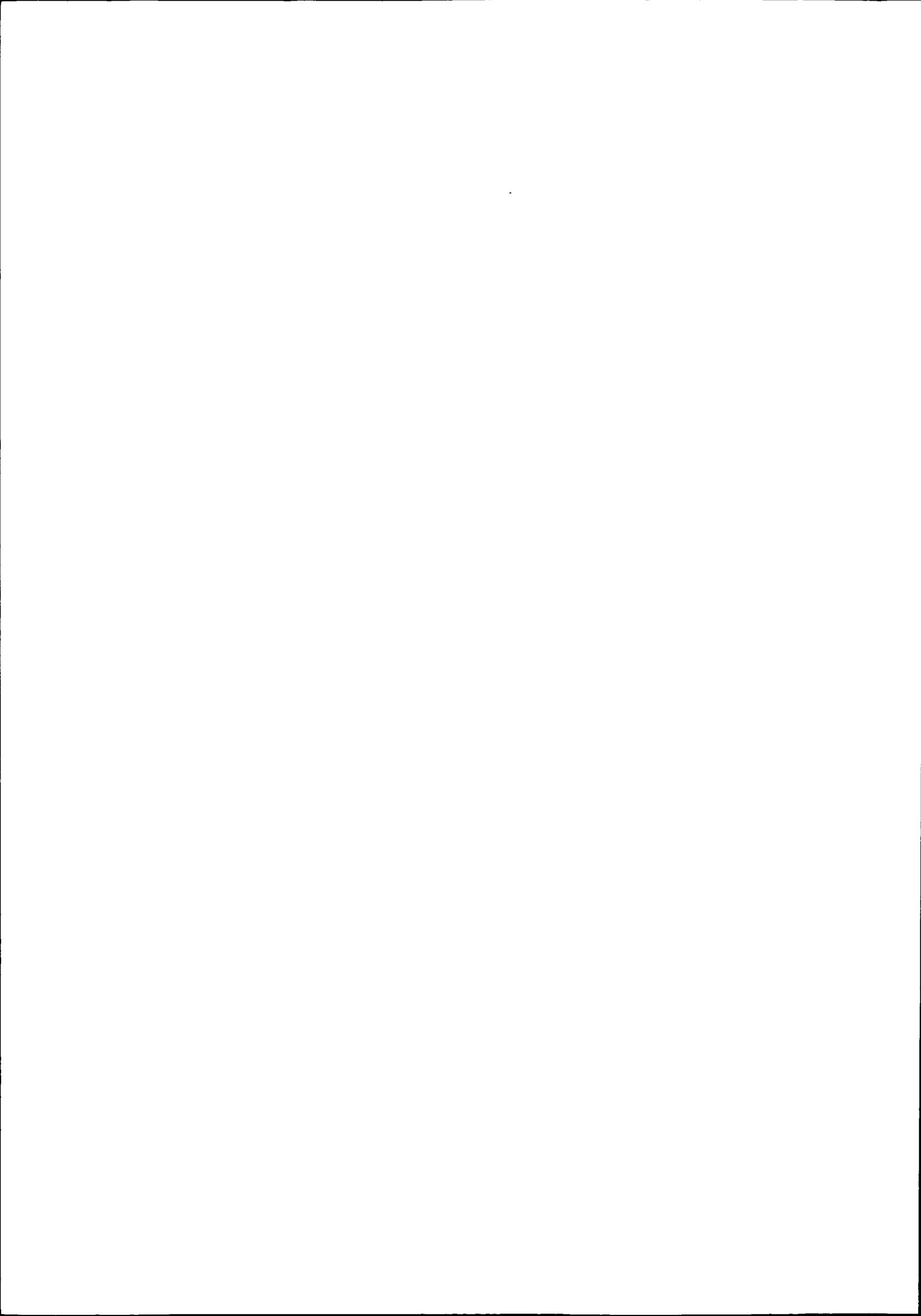


Jean-Marie GUGENHEIM
Pierre SELOSSE

8617

MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT,
DU LOGEMENT,
DES TRANSPORTS
ET DE L'ESPACE

OBSERVATOIRE ÉCONOMIQUE ET
STATISTIQUE DES TRANSPORTS
55 - 57 rue Brillat - Savarin 75013 PARIS
téléphone : 45 89 89 27 télécopie : 45 88 48 01



LES INTEGRATORS :

**Sous une appellation commune,
des entreprises fort différentes.**

-
1. **CF - EMERY**
 2. **DHL**
 3. **FEDERAL EXPRESS**
 4. **T.N.T.**
 5. **U.P.S.**

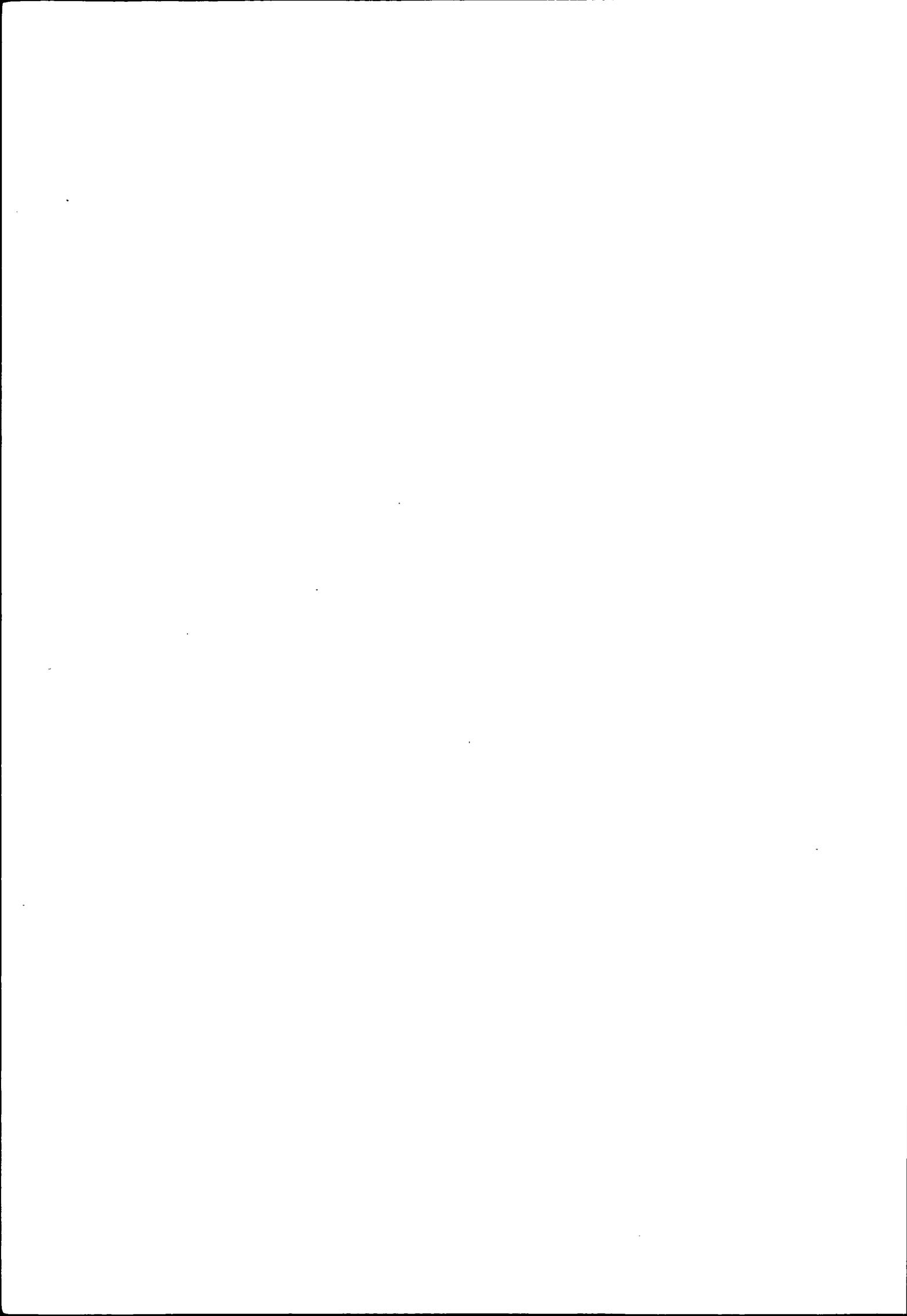
Jean-Marie GUGENHEIM

Pierre SELOSSE

Juin 1991



Transports Etudes Recherches
8, Rue de Richelieu
75001 Paris
Tél : 42 96 88 29



SOMMAIRE

AVANT PROPOS	3
EN APPARENCE, DES POINTS COMMUNS	5
Une même origine	5
Une même puissance économique	5
Un intérêt pour le même marché : le frêt express	6
Des modes d'exploitation communs	7
DANS LES FAITS, UNE GRANDE HETEROGENEITE	11
Une place de l'express variable dans leur portefeuille d'activité	11
Des moyens financiers différents	12
Une politique d'implantation internationale variable	15
Des envois d'un poids moyen différent	19
CONCLUSION : UNE PRESSION CONCURRENTIELLE ACCRUE	21

MONOGRAPHIES

Consolidated Freightways - Emery	25
DHL	41
Federal Express	47
TNT	63
United Parcel Service	85

AVANT PROPOS

Le monde des transports a été marqué au cours des dernières années par l'émergence et l'affirmation d'une exigence de rapidité.

5 opérateurs internationaux ont choisi de répondre à cette exigence en constituant des "réseaux intégrés" de transport, c'est à dire des réseaux capables de réaliser des livraisons de "porte à porte" dans un délai garanti et à des prix généralement prédéterminés.

Le choix de ce mode opératoire a été à l'origine de leur dénomination commune : INTEGRATORS.

En examinant ces groupes, on peut relever qu'ils se caractérisent apparemment par de nombreux points communs en ce qui concerne :

- .leur origine,
- .leur puissance économique,
- .leur marché,
- .et leur mode d'exploitation.

Mais on note que derrière ces points communs, les integrators constituent, en fait, un ensemble hétérogène :

- .ils ne disposent pas des mêmes moyens financiers,
- .le frêt express occupe une place variable dans leur portefeuille d'activité,
- .ils ne desservent pas les mêmes zones géographiques,
- .leurs marchés, en terme de taille d'envoi, sont différents.

Leur avenir reste soumis aux pressions du marché et celà d'autant plus, qu'ils ont procédé à un élargissement des gammes de produits qu'ils proposent et qu'ils ont des stratégies divergentes pour leur développement sur le continent européen, ce qui nous intéresse plus particulièrement.

1. EN APPARENCE, DES POINTS COMMUNS :

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

1.1. Une même origine :

Les 5 integrators sont des groupes étrangers non européens

4 d'entre eux (DHL, CF-Emery, FEDEX et UPS) sont d'origine américaine, un, TNT, est un groupe d'origine australienne.

Pour des raisons fiscales, DHL qui était à l'origine un groupe américain, a choisi de se délocaliser. C'est ainsi que le groupe se structure actuellement autour de 3 holdings dont les 2 principaux se trouvent domiciliés hors des U.S.A. (l'un à Hong Kong et l'autre dans les Antilles néerlandaises).

La plupart de ces entreprises sont des entreprises jeunes :

Si un integrator, UPS, a été créé au début du siècle, 2 ont été constitués après la guerre de 1940 et 2 dans les années 70 :

- .UPS a en effet été fondé en 1907 à Seattle, par Jim Casey et Evert McCabe,
- .TNT a été créé en 1946 en Australie, par KW Thomas,
- .Emery a été constitué en 1946 aux Etats Unis par John Emery Senior,
- .DHL a été fondé en 1969 par 3 californiens,
- .FEDEX a été créé par Frederick W.Smith, son dirigeant actuel, en 1973.

1.2. Une grande puissance économique :

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

Des chiffres d'affaires de plus de 10 milliards de Francs :

millions Frs	DHL	CF-Emery	FEDEX	TNT	UPS*
Chiffre d'affaires	9 800	22 900	40 600	17 700	71 552

* données 1989 pour UPS

Tous les integrators réalisent un chiffre d'affaires important atteignant ou dépassant 10 milliards de Frs.

On relève même que FEDEX réalise plus de 40 milliards de Frs de chiffre d'affaires et UPS plus de 70 milliards de Frs.

DHL a un volume d'activité de 9,8 milliards de Frs.

TNT et CF-Emery se trouvent dans des positions intermédiaires avec 20 milliards de Frs de chiffre d'affaires environ.

Les performances de ces opérateurs sont d'autant plus notables, qu'à la différence des grands groupes européens, les integrators sont des transporteurs et non pas des transitaires.

Des effectifs de plus de 20 000 salariés :

	DHL	CF-Emery	FEDEX	TNT	UPS
Effectifs	23 700	41 300	75 100	70 000	237 700

Tous les integrators emploient plus de 20 000 salariés.

On relève malgré tout que les écarts d'activité (de chiffres d'affaires) constatés entre les integrators se traduisent par des effectifs employés différents : UPS emploie en effet près de 10 fois plus de salariés que DHL.

1.3. Un intérêt pour le même marché : le frêt express

Les integrators affichent la même ambition de "tirer partie de l'interdépendance et de l'intégration croissante de l'économie mondiale" pour mettre en place "un réseau intégré de transport tourné préférentiellement vers le frêt express".

Le frêt express se définit comme :

- .un transport "porte à porte"
- .dans des délais garantis ;

ou encore comme un produit sophistiqué et standardisé avec un fort contenu marketing.

C'est un marché qui a connu une expansion importante, dont le succès s'explique par la conjonction de plusieurs facteurs :

- .la production et les échanges de produits à forte valeur ajoutée ont tendance à augmenter,
- .les industriels recherchent de plus en plus à réduire leurs stocks et favorisent pour cela le transport "JIT" (Just In Time).
- .les cycles de vie des produits ont tendance à se réduire.

1.4. Des modes d'exploitation communs :

Afin d'assurer le transport de leur frêt express, les integrators se sont tous appuyés sur des modèles techniques d'exploitation communs que l'on peut caractériser par :

1. le contrôle de l'ensemble de la chaîne transport.
2. la constitution de hub and spokes.

Le contrôle de la chaîne de transport :

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

	DHL	CF-Emery	FEDEX	TNT	UPS
Flotte aérienne	110	106	393	200	354

On doit noter, malgré tout, que la plupart des avions exploités par les integrators ont été pendant longtemps presque uniquement des courts et moyens courriers, de type BAE 146...Pour leurs liaisons intercontinentales, les integrators utilisaient les avions de ligne des grandes compagnies aériennes mondiales, et cela d'autant plus que les autorisations d'atterrissage dans les grandes métropoles sont strictement réglementées et limitées.

Avec l'accroissement de leur activité, les integrators ont fait évoluer leur stratégie et certains d'entre eux tendent à se constituer et à accroître leur flotte d'avions longs courriers.

C'est particulièrement le cas de FEDEX qui contrôle une flotte aérienne très importante depuis l'acquisition du groupe "Flying Tigers" en 1989.

UPS de son côté multiplie depuis plusieurs années les demandes d'autorisations de mises en place de lignes aériennes. Elle a obtenu en 1989, plusieurs droits de vols sur le Mexique, sur l'Asie (Japon....).

TNT possède, au travers sa filiale Ansett, plusieurs avions longs courriers mais ils sont tous affectés aux transports de voyageurs.

La constitution de "hub and spokes" :

Le mode d'exploitation des réseaux de transport de fret express des integrators obéit à la logique du système du "Hub and spokes".

Ce système fonctionne selon un principe commun qui s'articule de la façon suivante :

- .la collecte locale du fret,
- .le regroupement sans tri en un même point de l'ensemble du fret collecté,
- .le tri du fret en une zone centrale,
- .la livraison du fret à ses points de destination au travers des bureaux locaux.

Le point de tri central est dénommé "hub".

Les réseaux de collecte et de livraisons sont dénommés "spokes".

Cette logique uniforme d'exploitation n'empêche pas les integrators de faire preuve d'un grand pragmatisme et d'une certaine souplesse dans l'approche des divers marchés qu'ils desservent.

En effet, les différents marchés mondiaux n'obéissent pas aux mêmes lois : leur structure géographique et démographique jouent un rôle déterminant dans le choix des modes de transports qui y prédominent.

C'est ainsi que l'Amérique du Nord constitue le continent de prédilection des "hub and spokes" reliés par voie aérienne ; mais, les integrators ont dû, avec l'accroissement de leur activité, abandonner le credo du hub central unique ; ils ont multiplié les "hubs" secondaires ou régionaux afin d'y traiter une partie de leur fret, désengorger le hub central, et ainsi réduire les liaisons aériennes qu'ils assurent.

En Europe, les integrators se sont orientés préférentiellement vers le transport terrestre. Le volume de fret aérien intra européen a en effet toujours été relativement réduit et souffre d'une forte concurrence terrestre, l'Europe bénéficiant d'excellentes relations routières et ferroviaires dans une zone géographique compacte.

Par là même les "Hub" locaux que les integrators ont constitué en Europe servent en fait majoritairement au traitement du fret intercontinental.:

- .FEDEX et DHL à Bruxelles
- .UPS et TNT à Cologne
- .CF - Emery à Maastricht

Seul TNT a mis en place, à ce jour, un maillage aérien complet pour la desserte des pays européens entre eux ; mais, ce maillage n'assure en fait que le transport d'une partie du fret local qu'il prend en charge. La plus grande partie étant effectuée par camions à départ régulier (dans la proportion des 2/3).

Dans la région Pacifique et le Sud-Est asiatique, au contraire, la plupart des transports de marchandises, hors le vrac, se font par voie aérienne ; c'est en effet cette région du monde qui rassemble la plus grande flotte d'avions cargos gros porteurs, utilisés tant pour des transports régionaux qu'intercontinentaux. Cette partie du monde peut donc, elle aussi, à l'image de l'Amérique du Nord, permettre le déploiement classique de la logique d'exploitation des "hub and spokes", reliés par voie aérienne.

2. DANS LES FAITS, UNE GRANDE HETEROGENEITE :

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

2.1. Une place de l'express variable dans leur portefeuille d'activité :

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

.C'est ainsi que UPS se définit avant tout comme le principal concurrent de l'Administration des Postes américaine, l'US Postal Service. Son activité centrale est constituée par la collecte, le transport et la livraison de lettres et documents.

Elle n'a étendu que tardivement ses prestations de transport à l'express proprement dit, en constatant qu'elle se faisait attaquer sur son propre marché par FEDEX et son produit de messagerie aérienne de nuit, permettant de réduire à moins de 24 heures les délais d'acheminement et de livraison des envois.

.Consolidated Freightways est surtout connu pour son activité de transport terrestre. C'est en effet le plus grand opérateur de transports routiers LTL (groupeur) des Etats Unis. Le groupe intervient en matière de fret aérien, au travers sa filiale Emery. Mais Emery, elle même, est avant tout un auxiliaire de transport aérien classique, assurant l'acheminement de tout type de fret aérien ; et seule une faible proportion du frêt aérien qu'elle transporte a le caractère "Express".

Par là même, la plus grande partie du chiffre d'affaires de CF se trouve réalisée aux Etats Unis et couvre des prestations de groupage routier national et régional. Le frêt aérien ne représente dans le groupe CF que 32% de son chiffre d'affaires, et le frêt express lui même seulement 12% de l'ensemble.

.TNT de son côté est avant tout un transporteur multimodal qui intervient aussi bien en matière de transport routier de lot complet, de groupage (LTL), et de vrac qu'en matière de transport maritime et aérien....

Le groupe a fait le choix de s'intéresser au transport express dans les années 80 en se concentrant sur l'Europe. Aujourd'hui "l'express" représente 25% du chiffre d'affaires global de TNT.

.FEDEX, en revanche, qui est considéré comme l'inventeur du produit "express intégré", peut être caractérisé comme un "integrator spécialisé" : il a le premier, mis en place un produit express aérien centré sur la course "express de nuit".

Il a étendu ensuite sa gamme de produits en proposant des prestations de transport à délai garanti variable de 1 à 3 jours.

Aussi aujourd'hui, la quasi intégralité de son chiffre d'affaires (près de 90%) est réalisé en matière de fret express.

DHL s'est lui aussi positionné très tôt sur le marché du transport international express de documents légers. Cette activité est à l'origine de l'essentiel de son chiffre d'affaires. Mais à la différence de FEDEX et de UPS, DHL a choisi comme marché prioritaire le transport intercontinental et non pas le transport sur le territoire américain.

2.2. Des moyens financiers différents :

Le niveau de rentabilité dégagée par les integrators est très variable :

millions Frs	DHL	CF-Emery	FEDEX	TNT	UPS
pm CA	9 800	22 930	40 616	17 704	71 552
MBA	nc	708	3 439	1 098	7 003
BN	nc	- 218	666	470	4 015

MBA / CA		3.1 %	8.4 %	6.2 %	9.8 %
BN / CA		- 0.1 %	1.6 %	2.7 %	5.6 %

Les performances financières réalisées par les différents integrators sont d'un niveau très différent, tant en terme de résultat net que de MBA.

C'est ainsi que UPS est l'une des entreprises nord américaines les plus rentables.

UPS dégage en effet annuellement un bénéfice net de 4 milliards de Frs soit 5 fois plus que son premier concurrent TNT.

La rentabilité de CF se révèle de son côté très décevante ; essentiellement du fait des contre performances de sa filiale fret aérien et de sa branche express, Emery - Purolator.

FEDEX dégage lui aussi un résultat net modeste mais cela tient en grande partie au poids de ses investissements qui se traduisent par la constitution d'importantes dotations aux amortissements, venant réduire d'autant le montant du résultat net.

Les capacités d'autofinancement des divers opérateurs telles qu'elles peuvent ressortir au travers leur MBA, sont d'un niveau très variable.

La MBA de UPS est 2 fois plus importante que celle de FEDEX et 10 fois plus lourdes que celle de CF.

Des structures de bilan différentes :

millions Frs	DHL	CF-Emery	FEDEX	TNT	UPS
Immo.nettes	nc	5 193	20 647	12 173	31 426
Capitaux Propres	nc	3 166	9 548	3 946	20 778
DLMT	nc	3 667	12 437	8 714	4 910

DLMT / MBA		5.1	3.6	7.9	0.7
PRO / PER		46.3 %	43.4 %	31.1 %	80.8 %

Les integrators sont de gros investisseurs et le montant des actifs immobilisés figurant à l'actif de leur bilan atteint ou dépasse 5 milliards de Frs.

Mais le niveau d'endettement des divers opérateurs est très divers : alors que les DLMT de TNT correspondent à près de 8 ans de Cash Flow, celles de UPS sont inférieures à 1 an.

La très solide structure financière de UPS se reflète aussi dans son ratio d'indépendance financière (PRO/PER) qui dépasse 80% contre 46% chez CF- Emery et 31% chez TNT.

Par là même, alors que la capacité d'emprunt d'UPS est encore largement ouverte, celle de TNT se trouve presque saturée.

Un effritement des marges :

Le marché s'est trouvé profondément bouleversé dans les années 1986 quand les opérateurs se sont fait une concurrence sauvage qui les a conduit à accorder des rabais très importants à leurs principaux clients.

Cette concurrence s'est trouvée accrue par l'accroissement du champ d'intervention des opérateurs et les groupes se sont trouvés fragilisés par la croissance des investissements auxquels ils devaient faire face.

Exemple de Emery (millions \$)	83	84	85	86	87	88	89	90
CA	691	818	876	888	1 222	1 270	1 204	1 385
Bénéfice d'expl.	54	65	29	- 10	- 41	- 53	- 97	- 127
BE/CA	7.8%	7.9%	3.3%	- 1.1%	- 3.3%	- 4.2%	- 8.1%	- 9.2%

A cette occasion les opérateurs les plus fragiles ont perdu leur indépendance ; c'est ainsi que Purolator a été racheté par Emery avant d'être lui-même, à son tour, absorbé par Consolidated Freightways. Ce qui ne lui a pas permis pour autant de restaurer sa rentabilité. De la même manière, DHL a perdu son indépendance et a dû chercher appui auprès de Lufthansa et de la Japan Air Lines.

Même FEDEX et UPS, en dépit de leur position dominante sur le marché américain, ont vu leurs marges bénéficiaires se réduire, tout en continuant, il est vrai, à réaliser de bonnes performances.

FEDEX (millions \$)	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
CA	589	803	1 008	1 436	2 015	2 573	3 178	3 882	5 166	7 015
Bénéfice d'expl.	99	119	150	188	258	344	364	379	424	413
BE/CA	16.8%	14.8%	14.9%	13.1%	12.8%	13.3%	11.4%	9.7%	8.2%	5.9%

UPS (millions \$)	85	86	87	88	89
CA	7 686	8 619	9 682	11 032	12 357
Bénéfice d'expl.	1 026	1 303	971	1 076	1 215
BE/CA	13.3%	15.1%	10.0%	9.8%	9.8%

L'effritement des résultats bénéficiaires des opérateurs a réduit d'autant les marges de manoeuvre des plus faibles. Il limite leurs possibilités de développement et accentue les conséquences que peut entraîner une situation financière fragile, en ne leur permettant pas d'autofinancer leur croissance.

2.3. Une politique d'implantation internationale variable :

Les integrators ne desservent pas les mêmes marchés.

millions Frs	DHL	CF-Emery	FEDEX	TNT	UPS
Etats Unis	1 000	19 800	27 700	5 000	59 000
Reste du Monde	8 800	3 100	12 910	12 700	12 500
Total	9 800	22 900	40 610	17 700	71 500

4 opérateurs (DHL, FEDEX, TNT et UPS) bénéficient d'une large couverture internationale. Mais leurs implantations internationales sont d'importances très variées. L'examen de leur situation effective conduit à relever que derrière une ambition affichée commune de couverture internationale, la réalité de leur organisation et de leurs implantations présente de multiples nuances.

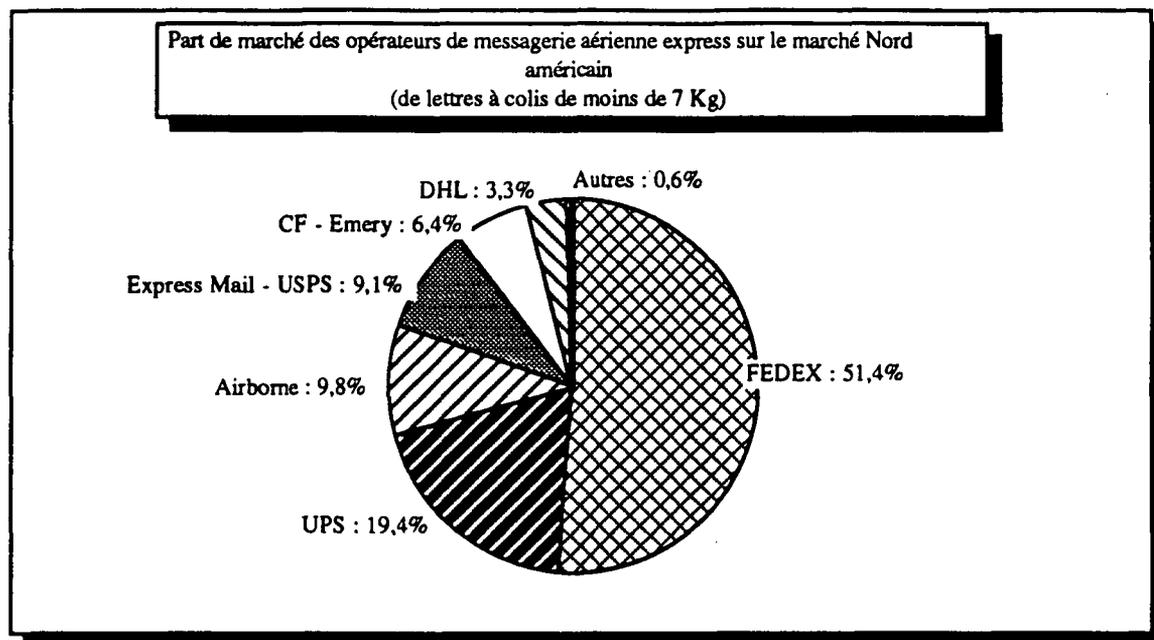
Un marché américain dominé par 2 opérateurs :

Le marché Nord américain du fret express est dominé par 2 integrators : FEDEX et UPS. Cette domination est particulièrement marquée quand on examine la répartition des parts du marché de la "Messagerie aérienne express" sur le marché Nord américain.

	Lettres / documents colis de moins de 7 Kg	Lettres & documents
FEDEX	51.4 %	64.6 %
UPS	19.4 %	6.5 %
Airborne	9.8 %	9.4 %
Express Mail - USPS	9.1 %	13.6 %
CF air Freight - Emery	6.4 %	4.4 %
DHL	3.3 %	1.3 %
Burlington Air Express	0.5 %	0.2 %
Profit System	0.1 %	-
Total	100.0%	100.0 %

Source : Express Mail Contract - House of Representatives - 3/08/89
Hearing before the Committee on Post Office and Civil Service -

Il apparait que 8 opérateurs "notables" interviennent sur le marché américain du fret express aérien de documents et de colis légers, mais seuls 2 integrators occupent une place importante : FEDEX et UPS.



FEDEX a amorcé la constitution de son réseau à partir des années 1973 et a progressivement été capable de couvrir la quasi totalité du territoire nord américain. Il occupe par là-même une position de premier rang en contrôlant plus de 50% du marché.

UPS est entré plus tardivement sur le marché. Il ne s'est intéressé à réduire les délais de livraisons des envois qui lui étaient confiés, et en particulier à "l'express de nuit", produit de base de FEDEX, qu'à compter des années 1980, en prenant conscience que FEDEX tendait de plus à plus à mordre sur son propre marché.

En dépit de son départ tardif, UPS est parvenu à occuper une part substantielle du marché en s'appuyant sur le réseau de distribution dont le groupe disposait déjà.

CF n'est devenu un intervenant notable du secteur que depuis la prise de contrôle du groupe Emery. Le groupe Emery lui-même, qui n'était à l'origine qu'un opérateur de fret aérien classique, n'était parvenu à se tailler une part de marché en matière de messagerie aérienne express de petits documents qu'à la suite du rachat de Purolator. CF a consolidé en 1989 sa position sur le marché en se voyant confier par l'US Postal Service, le contrat de messagerie express que cette administration sous traitait auparavant à la compagnie "Evergreen Airlines". CF a constitué pour cela une nouvelle filiale "Air Train", dont il a dédié l'intégralité de l'activité à l'USPS et qui opère parallèlement à ses autres filiales, telles "Emery - Purolator".

DHL n'occupe qu'une place marginale sur le marché domestique américain, qu'il compense par une forte couverture internationale.

TNT enfin, n'est pas un opérateur domestique américain en matière de transport de petits documents. Il n'assure aux Etats Unis que des transports routiers LTL ou de lots complets. TNT a bien tenté de s'assurer une position en matière de transport aérien express en lançant une OPA en 1987 sur "Airborne Express" mais son offre a été repoussée et TNT n'est parvenu à ramasser que 15% des titres de la société "Airborne Express".

Un marché européen très disputé :

Tous les integrators ont cherché à tirer partie de la constitution du marché unique européen et des perspectives d'accroissement d'échanges qui l'accompagnent. Ils ont, à cet effet, multiplié les implantations locales.

TNT s'est lancé très tôt dans la constitution d'un réseau européen avec l'acquisition de groupes en partie constitués comme :

- . "IPEC", racheté en 1983 et disposant de fortes implantations en Grande Bretagne et en Italie
- . "XP Parcel", à la fin des années 1980, couvrant 18 pays européens,
- . "Air de Cologne" en 1988, desservant la Scandinavie.

Le groupe a poursuivi sa croissance externe en faisant ensuite l'acquisition de plusieurs sociétés de messagerie nationale comme :

- . "Unitransa" en Espagne
- . "Traco" en Italie

L'ensemble de ces acquisitions font de TNT l'un des groupes de transport européens les plus importants, employant plusieurs milliers de salariés.

FEDEX a engagé une politique d'implantations européennes résolue à compter du milieu des années 80 et a repris successivement :

- . "Lex Wilkinson", "Williamet Transport Group", "Littlewoods House Delivery Services" en Grande Bretagne
- . "Elbe Transport" en RFA
- . "Transvendéens" devenu "Federal Express Chronoservice" en France
- . "Saimex" en Italie
- . "Transport Group Alvracht" aux Pays Bas

DHL a concentré en Europe ses efforts sur le seul transport aérien. Le groupe y compte 7 000 salariés. DHL dispose de 4 centres de tri internationaux à Bruxelles, Francfort, Londres et Paris et de 32 plateformes aériennes régionales, centres de dédouanement. Le super hub, que le groupe a mis en place à Bruxelles, relie l'Europe entre elle et à l'ensemble du monde.

UPS dénommée "Big Brown" aux Etats Unis a conduit jusqu'à présent une stratégie conforme à sa légende faite de prudence, de discrétion et d'austérité.

Sur le marché américain, elle avait laissé FEDEX expérimenter le marché du fret express de nuit avant de s'y lancer elle même. Sur le marché international, UPS a fait preuve d'un même grand pragmatisme.

Après le Canada, UPS s'est établi en 1976 en RFA car le marché allemand présentait l'avantage de ne pas être paralysé par un monopole des postes nationales en matière de plis et de petits colis.

UPS a ensuite multiplié des accords de partenariat local comme avec TTA en France

Enfin, UPS s'est lancé à partir de 1988 - 1989 dans de nombreuses prises de contrôle :

IML Air Services Group (en Grande Bretagne)

Seabourne Express Parcels (en Grande Bretagne)

Atlasair (en Grande Bretagne)

Road Air Parcel Service (au Benelux)

Fracht Air Parcel Service (en Suisse)

Alimondo (en Italie)

TTA Express (en France)

Cuallado (en Espagne)

Nielson Express OY (en Finlande)

Danish Express Parcel (au Danemark)

Soit, presque systématiquement, des entreprises leaders sur leur marché national et bénéficiant d'une très bonne réputation, auxquelles il manque, pour l'instant, essentiellement une entreprise de messagerie française pour couvrir l'Europe.

Pourtant, derrière cet intérêt unanime pour l'Europe de TNT, FEDEX, DHL et UPS, on relève d'importantes différences dans la nature de leurs implantations.

Alors que TNT considère l'Europe comme un marché spécifique qu'elle traite en tant que tel, DHL et FEDEX le regardent, sauf exception, comme un prolongement de leur activité américaine et mondiale. UPS, pour sa part, procède par rachat majeur, compte tenu de sa puissance financière sans égale, pour s'implanter, un par un, sur les marchés domestiques.

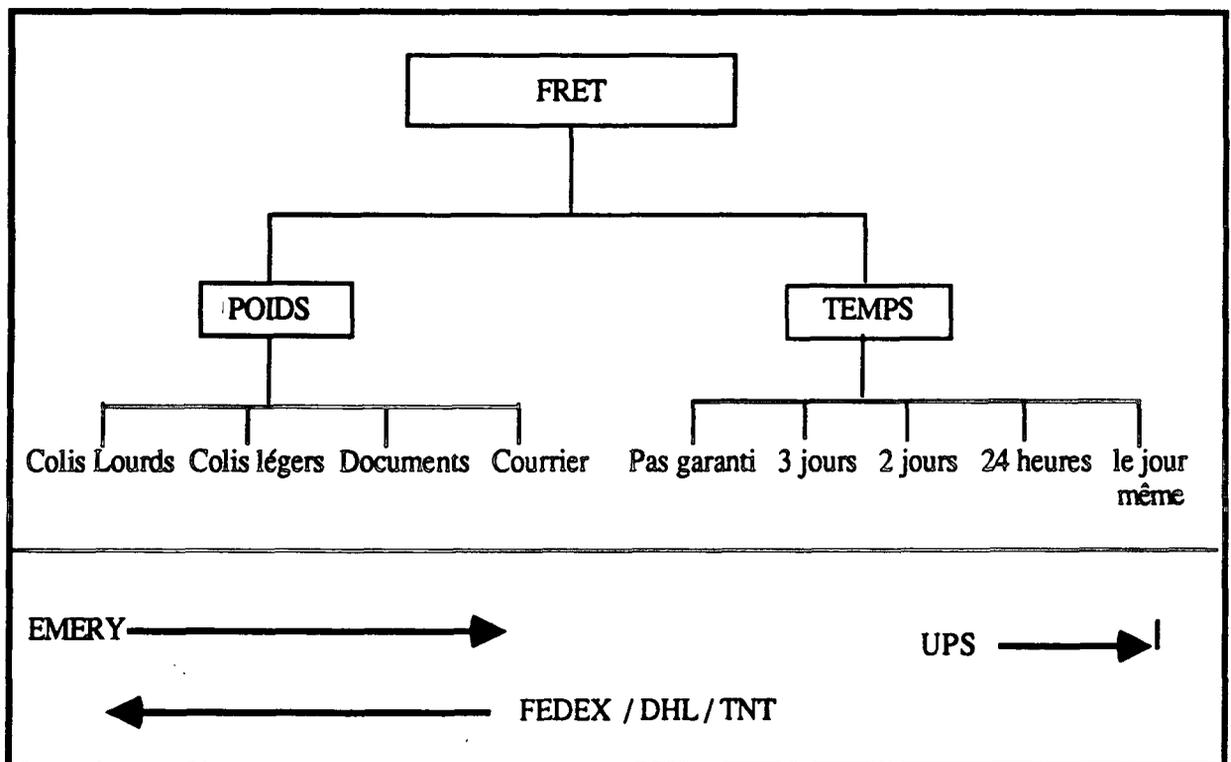
C'est ainsi que TNT a poussé très loin en Europe la constitution d'un réseau complet, combinant un maillage aérien, centralisé sur le hub de Cologne et un maillage routier, regroupé sur plusieurs noeuds, situés respectivement à Arnhem aux Pays Bas, à Bornem en Belgique, à Southampton en Grande Bretagne, à Paris en France et à Francfort en RFA.

De plus afin de consolider son réseau Express Européen, TNT a orienté une grande partie de ses efforts vers la desserte, non seulement des pays européens entre eux, mais aussi vers la couverture des marchés domestiques, eux mêmes. TNT affiche d'ailleurs l'ambition de faire en Europe, ce que FEDEX et UPS ont fait aux Etats Unis, en se positionnant comme le "transporteur express européen".

Si FEDEX et UPS affichent de poursuivre à court terme la même politique de conquête des marchés domestiques, DHL n'affiche l'ambition que d'assurer des liaisons internationales.

2.4. Des envois d'un poids moyen différent :

La logique d'exploitation des integrators les a conduit à élargir les gammes de produits qu'ils proposent. On peut relever en particulier, que le contrôle d'une flotte d'avions les a incité à chercher à assurer le remplissage de leurs soutes en élargissant l'éventail de leurs prestations et à accepter le transport de colis de plus en plus lourds.



C'est ainsi que FEDEX qui, jusqu'en 1989, limitait ses prestations de transport au transport de colis de moins de 68Kg, a étendu ses services de fret aérien aux colis de plus de 68Kg, afin d'exploiter au mieux les soutes des avions cargos de la société "Flying Tigers" qu'elle a rachetée. TNT et DHL ont suivi la même évolution.

Emery a connu l'évolution inverse : spécialisée à l'origine dans le fret aérien de colis lourds, le groupe s'est progressivement intéressé au marché prometteur du fret express de petits colis.

Mais cette extension d'activité n'a malgré tout pas gommé les caractéristiques majeures des opérateurs et qui se retrouvent dans une forte différenciation du poids moyen des envois qu'ils traitent.

Compagnie	Type d'envoi
CF - Emery	fret lourd
TNT	100 Kg
FEDEX	7 / 8 Kg
UPS - DHL	lettres

Emery s'affirme avant tout comme un opérateur transporteur spécialisé en matière de fret aérien de tout type.

TNT intervient principalement sur des colis lourds. FEDEX des colis légers. UPS et DHL enfin sur du courrier et des documents légers, apparaissent essentiellement comme des concurrents des administrations postales.

CONCLUSION : UNE PRESSION CONCURRENTIELLE ACCRUE

L'élargissement de la gamme de services proposés par les integrators a conduit à réduire les éléments de différenciation qui les distinguaient des autres opérateurs de transport et a accru par là-même les rapports concurrentiels auxquels ils doivent faire face.

En effet, les integrators se heurtent de plus en plus à de multiples concurrences :

1. celle des Integrators entre eux,
2. celle des compagnies aériennes
3. celles des transitaires
4. celles des postes européennes
5. celles des messagers terrestres européens

Concurrence des integrators :

La concurrence des integrators se retrouve dans la similitude de leurs analyses stratégiques qui les a conduit à chercher à étendre leur implantation internationale en particulier européenne. L'élargissement géographique de leurs champs d'action les conduit à multiplier les points de confrontation.

Concurrence des compagnies aériennes :

Le fret aérien apporte une contribution croissante aux revenus des compagnies aériennes ; à tel point que certaines compagnies européennes (Lufthansa, Air France avec Mac +, Sabena, KLM et British Airways) ont entrepris de développer leur propres services de fret en mettant en place des unités commerciales autonomes.

L'intérêt marqué des integrators pour le fret aérien et l'acquisition des flottes d'avions cargos auxquelles ils ont procédé, les ont posé en concurrents directs des compagnies aériennes.

De nombreuses compagnies aériennes ont réagi en s'attaquant au terrain de prédilection des integrators et en proposant des prestations de fret aérien express d'aéroport à aéroport.

Concurrence des transitaires :

En s'attaquant au marché du fret classique, les integrators abordent de nouveaux produits qui requièrent généralement l'utilisation d'engins de manutention terrestre, la mise en oeuvre de procédures de dédouanement, de déclaration de valeurs, d'assurance, de facturation proportionnelle.... domaine traditionnellement réservé aux transitaires et les conduit à se poser comme leurs concurrents directs.

Concurrence des postes européennes :

La constitution de Chronopost en France qui s'appuie sur le réseau EMS illustre la volonté des postes européennes de ne pas se trouver dépossédées d'une partie de leurs marchés à l'image de l'US Postal Service et de tenter de faire échec à la progression des parts de marché des integrators en matière d'acheminement de courrier et de documents légers..

Concurrence des messagers européens :

Les grands messagers européens ont constitué de longue date des réseaux nationaux qu'ils ont adaptés à des services express (Calexpress, réseau France Express en France...DPD en RFA...).

Ils tendent de plus en plus à multiplier les opérations de prises de contrôle ou les accords de correspondance qui leur permettent d'étendre leurs prestations à un niveau européen, de proposer des transports à départ régulier et ainsi de se positionner comme des concurrents directs des integrators.

Face aux multiples défis qu'ils doivent affronter, et à l'accroissement des pressions concurrentielles auxquelles ils sont soumis, les integrators adapteront sans doute leurs stratégies respectives à leur capacité de développement.

Une stratégie d'implantation massive pour les groupes les plus puissants :

Seuls UPS, FEDEX et TNT semblent en mesure de poursuivre une stratégie d'implantation internationale massive.

Leur politique devra malgré tout s'adapter à la réalité de leurs puissances financières et de l'organisation du marché.

C'est ainsi qu'il est probable que TNT ne s'attaquera pas au marché du transport américain de petits documents du fait de la domination du marché sur laquelle peuvent s'appuyer UPS et FEDEX et de la saturation de sa capacité d'endettement.

En revanche, UPS semble le plus apte, financièrement, à s'imposer comme major sur le marché européen, dans le droit fil de sa stratégie traditionnelle de prudence, de discrétion et d'austérité.

Une stratégie de complémentarité pour les groupes les moins puissants :

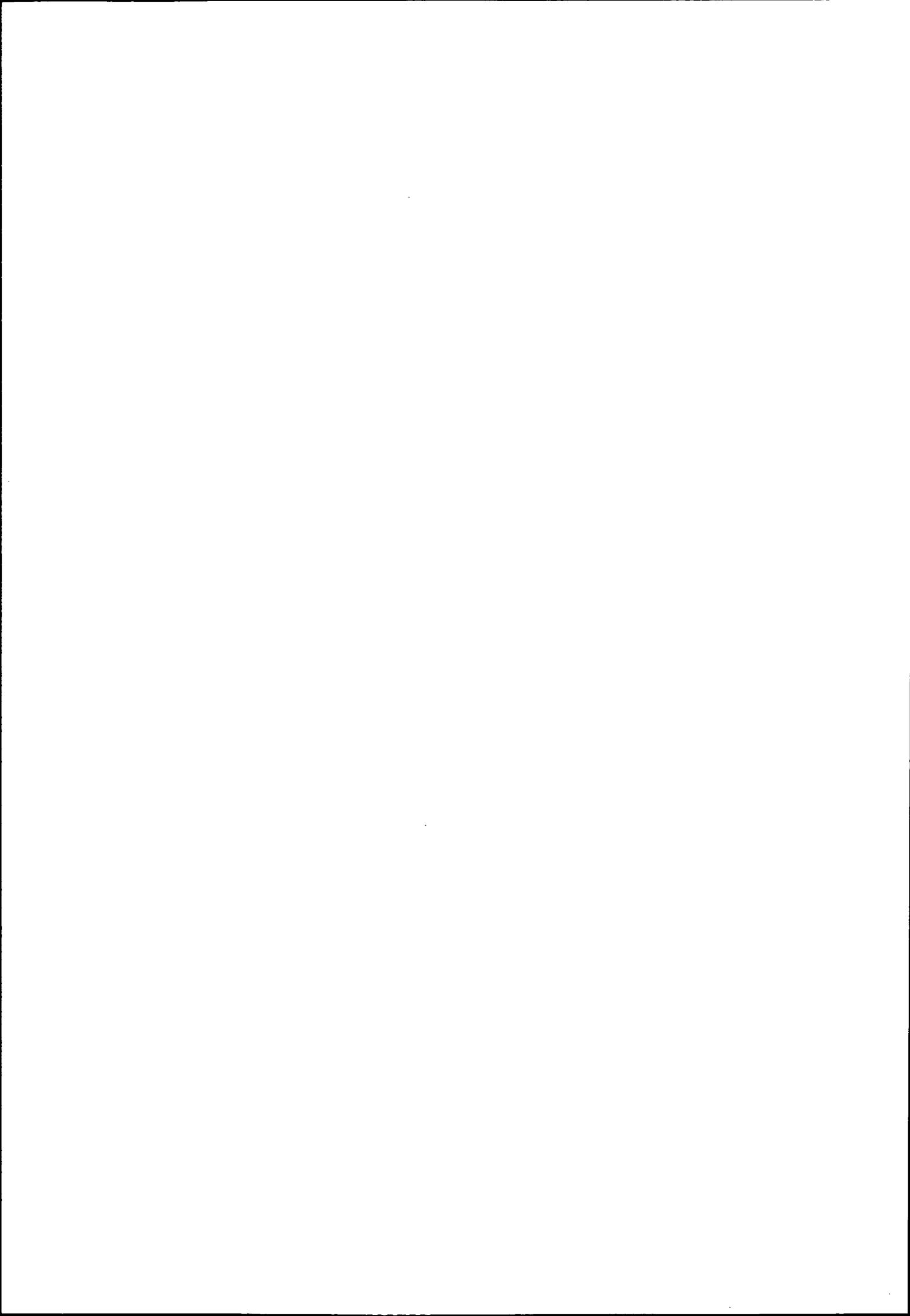
Pour un groupe tel Emery, qui se trouve malgré tout adossé au puissant transporteur terrestre Consolidated Freightways, il est probable que la stratégie future prendra la forme d'un retour vers ses activités d'origine. Emery fera sans doute le pari de revenir à son métier d'organisateur de transport en choisissant de faire appel à des correspondants locaux pour un certain nombre de destinations internationales et d'utiliser les capacités d'emports des flottes appartenant aux grandes compagnies aériennes.

DHL qui a été racheté par 2 grandes compagnies d'aviation, Lufthansa et Japon Air Lines sera sans doute conduite, quant à elle, à devenir un instrument aux mains de ses nouveaux actionnaires..

Elle ne procédera pas à l'image de TNT, UPS, ou FEDEX à la recherche d'une maîtrise des marchés domestiques de messagerie mais continuera vraisemblablement à se spécialiser dans les trafics internationaux et intercontinentaux.

Elle bénéficiera par ailleurs de droits d'atterrissage dans de bonnes conditions sur deux des aéroports les plus encombrés au monde.

MONOGRAPHS

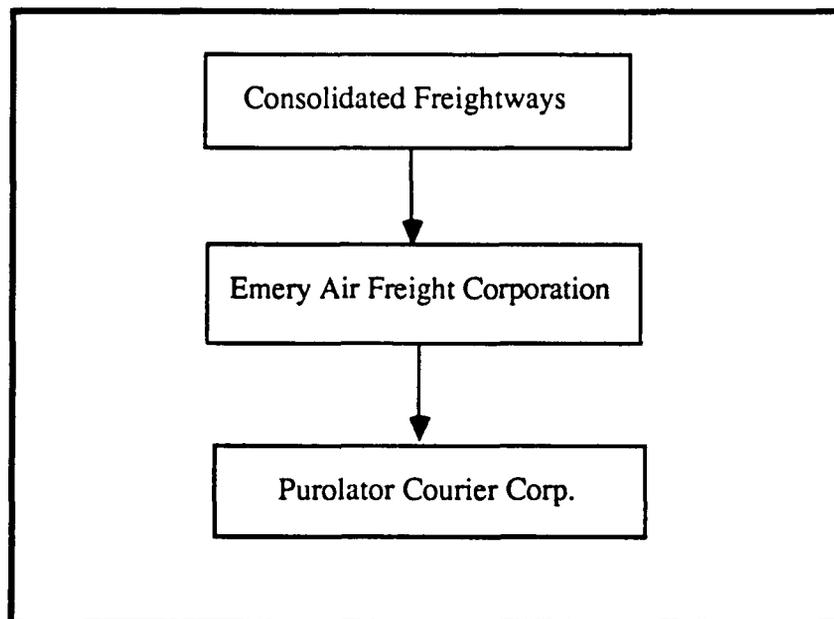


**CONSOLIDATED FREIGHTWAYS
EMERY**

FICHE D'IDENTITE :

Consolidated Freightways Inc
175 Linfield Drive Menlo Park
California

Emery Air Freight Corporation
Danbury, Connecticut, USA

ACTIONNARIAT :

Depuis 1989, "Consolidated Freightways" contrôle le groupe "Emery" qui lui-même contrôle "Purolator".

La société Consolidated Freightways est cotée en bourse. Son capital est dispersé auprès de plus de 14 000 actionnaires.

DIRECTION :*CONSOLIDATED FREIGHTWAYS :*

Robert Alpert Président
Ray O'Brien Directeur Général

Au cours du mois de Juillet 1990, Lary R.Scott a donné sa démission de son poste de Directeur Général, à la suite des contreperformances réalisées par le groupe.

EMERY :

La direction du groupe Emery a fortement évolué au cours des dernières années. L'acquisition difficile de Purolator a fait perdre à John C.Emery Jr., le fils du fondateur, son poste de Président et de directeur général. Il a été remplacé par un ancien dirigeant de Xerox, William F.Sounders.

William F.Sounders a quitté lui-même son poste, le 3 avril 1989, au profit de L.R.Scott, le DG de Consolidated Freightways, qui a lui même été remplacé au cours de l'exercice 1990 par W.Roger Curry.

W.Roger Curry Directeur Général

HISTORIQUE :

Consolidated Freightways est l'un des plus grands opérateurs de transports routiers LTL (groupeur) américains qui a acquis une dimension internationale en 1989, à la suite du rachat du groupe Emery.

Emery de son côté, a été créé en 1946 par John Emery Senior, un ancien officier de marine américain. La compagnie s'affirme à l'époque comme un pionnier du fret aérien commercial et met rapidement sur pied un réseau national.

En 1956, Emery ouvre son premier bureau à l'étranger, en s'implantant à Londres. En 1959, c'est au tour de Paris... En 1960, il s'établit dans le Pacifique.

En 1976, Emery qui n'était jusqu'alors qu'auxiliaire de transport, devient transporteur en se dotant de sa propre flotte aérienne. Il dessert alors les 27 plus grandes villes américaines. Cette année là, il crée un service express "porte à porte" .

En 1981, Emery se dote, à l'image de ses jeunes concurrents, d'une plateforme ("hub") qu'il établit à Dayton dans l'Ohio.

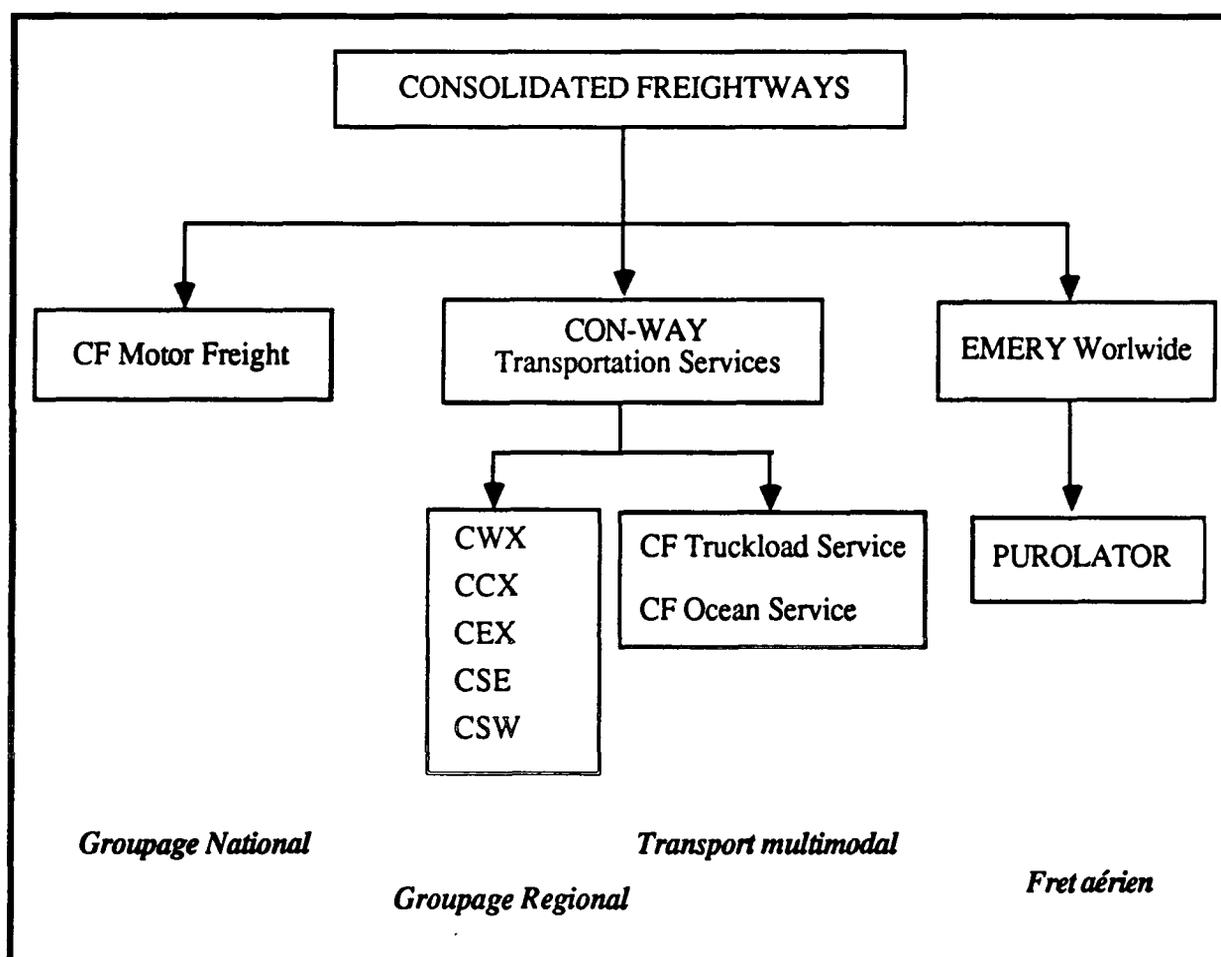
La compagnie "Emery" rachète en 1987 le groupe "Purolator", dont l'activité était centrée sur le transport express de documents, assuré de nuit et lui permet d'entrer sur le marché du fret express léger.

L'acquisition ayant été financée uniquement par emprunt et s'avérant difficile, la compagnie Emery qui était à la recherche de fonds propres, se fait elle-même racheter en avril 1989 par le groupe "Consolidated Freightways".

ARTICULATION :

Le groupe Consolidated Freightways intervient dans 4 grandes branches d'activité :

1. le transport routier LTL national
2. le transport routier régional
3. le transport intermodal
4. le fret aérien



ACTIVITES :

Les activités de CF se répartissent de la façon suivante :

Activité	Millions \$	Millions Frs	%
Groupage national	2 185	11 908	52 %
Groupage régional	638	3 477	15 %
Frêt aérien	1 385	7 548	33 %

Total	4 208	22 933	100 %

1 \$ = 5.45 Frs

1. Transport routier LTL :

L'activité transport routier du groupe est réalisée par la société "CF Motor Freight". Cette activité est la plus importante du groupe. Elle lui permet de réaliser un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards de \$ (12 milliards de Frs).

CF Motor Freight assure des transports routiers sur longue et moyenne distance pour le compte de sociétés industrielles et commerciales.

Consolidated Freight est l'un des plus grands opérateurs américains de transports LTL (Less Than Truck Load : chargements de moins de 10 000 Pounds soit moins de 4,5 tonnes).

Il a profité de la dérèglementation du secteur des transports intervenue en 1980 pour étendre ses activités. C'est ainsi qu'il dispose aujourd'hui de 709 terminaux répartis sur l'ensemble du territoire américain (Etats Unis et Canada) qui lui permettent de se positionner comme le premier groupeur américain. Il contrôle avec les groupes "Yellow Freight", et "Roadway" plus de 30% du marché national américain des transports LTL.

CF Motor freight exploitait à la fin de l'année 1989, une flotte de 39 500 camions, tracteurs et semi-remorques.

Pour assurer son activité, CFMF utilise des flottes de véhicules chargées de faire du ramassage ou des livraisons dans chacune des zones que la compagnie dessert. Elle exploite par ailleurs un parc de tracteurs et de semi remorques pour effectuer des liaisons inter-Métropoles.

2. Le transport régional :

L'activité transport régional de CF a été développée à compter de 1983.

Le chiffre d'affaires qu'elle génère atteint actuellement plus de 600 millions de \$ (3,5 milliards de Frs).

Elle propose une prestation de transport LTL courte distance, à délai garanti de 24 heures.

L'activité de transport régional est réalisée au travers 5 grandes compagnies dont chacune opère dans le cadre d'une base régionale prédéterminée.

- .Con-Way Western Express "CWX", qui opère en Californie, dans le Nevada et en Arizona.

- .Con-Way Central Express "CCX", qui intervient dans 11 Etats du Mid-West.

- .Con-Way Eastern Express "CEX", qui opère dans le Nord Est des Etats Unis et sur la Côte Est du Canada.

- .Con-Way Southern Express "CSE" qui dessert la Floride, l'Alabama, le Tennessee, la Virginie, la Caroline du Nord et du Sud, et la Géorgie.

- .Con-Way Southwest Express "CSW", qui intervient dans les Etats du Texas, de l'Oklahoma, de la Louisiane, de l'Arkansas, du Mississippi, l'Ouest du Tennessee et le Sud de l'Alabama.

L'activité de transport régional a connu une forte expansion au cours des derniers exercices. Con-Way Transport Service a ainsi ouvert 75 nouveaux terminaux régionaux en 1988 et 46 autres en 1989....

La branche a exploité au cours de l'exercice 1990, 11 700 Camions, tracteurs et semi remorques.

3. Le transport intermodal :

L'activité de transport intermodal de CF recouvre :

- .une branche maritime - NVOCC :

CF a fusionné l'ensemble de ses activités de fret maritime au sein d'une même filiale ""CFOS", Consolidated Freight Ocean Services.

Cette société assure principalement des trafics sur les Etats Unis, l'Europe, Hong Kong, l'Australie, et les principaux autres Etats de la Côte Pacifique.

- .une activité "Rail Route" qui est réalisée par la filiale du groupe, spécialisée par ailleurs dans les transports de lots complets.

4. Le fret aérien :

La division fret aérien de CF occupe une place importante dans le groupe depuis l'acquisition du groupe "Emery" en 1989.

CF a d'ailleurs fusionné son ancien réseau avec celui d'Emery et a procédé à cette occasion à une rationalisation des structures. La nouvelle entité a repris la dénomination de "Emery Worldwide".

Le domaine d'activité d'Emery Worldwide recouvre 4 segments de marché :

- .le transport national d'enveloppes et de documents (jusqu'à 35 Kg)
- .le transport national de colis lourds
- .le transport international d'enveloppes et de documents
- .le transport international de colis lourds

Emery avait renforcé en 1987 son assise sur le marché du fret express en procédant au rachat cette année là, de la compagnie Purolator Courier Corp qui était spécialisée dans le transport de nuit de plis et de documents légers.

Emery offre actuellement un service complet sans restriction de poids, de valeur, ni de destination. Le groupe se distingue à ce titre des autres integrators qui limitent leurs interventions aux transports de petits colis ou au contraire au frêt lourd.

Emery assure des liaisons quotidiennes sur l'Europe.

Emery vient d'ouvrir 2 lignes directes par semaine sur l'Asie.

IMPLANTATIONS :

Consolidated Freightways exploite le plus grand réseau de groupage national des Etats Unis ainsi que 5 grandes compagnies régionales de groupage qui lui assure une couverture complète du territoire américain.

Le groupe est par ailleurs présent à l'étranger au travers le réseau d'Emery Worldwide :

Le réseau Emery s'appuie sur 280 terminaux et bureaux répartis au travers le monde :

.312 sont situés aux Etats Unis

.80 à l'étranger

Le réseau express d'Emery s'articule aux Etats Unis autour :

.d'un hub central situé à Dayton dans l'Ohio qui peut actuellement accueillir simultanément 65 avions cargo et traiter 2 000 tonnes de fret en une nuit (la surface de plancher de ce hub atteint 62 000 m²)

Le choix de cette implantation se trouve justifié par le fait que :

- le climat y est clémente (permettant une continuité de l'exploitation)
- 78% de la population des Etats Unis et 55% de celle du Canada se trouvent à moins de 90 minutes d'avion de Dayton

.de 8 autres hubs de moindre importance situés à :

- | | |
|---------------|------------|
| - Los Angeles | - Miami |
| - New York | - Houston |
| - Chicago | - Atlanta |
| - Seattle | - Chicopee |

Le réseau international d'Emery se décompose en 6 grands secteurs géographiques :

.le Royaume Uni, l'Afrique et le Moyen Orient

.l'Asie

.le Pacifique

.le Japon

.l'Europe

.l'Amérique Latine

En Europe, Emery a choisi d'établir ses centres opérationnels à :

.Maastricht aux Pays Bas

.Manchester en Grande Bretagne

La compagnie est présente dans 22 pays européens. Elle n'assure généralement pas de transport express au sein des pays où elle est implantée.

En Grande Bretagne, Emery dispose de 11 implantations.

En France, Emery est présente à Paris, Strasbourg et Lyon...

En Europe, actuellement :

.50 % du chiffre d'affaires provient des expéditions entre l'Europe et l'Amérique du Nord

2 avions (DC8-73F) relient quotidiennement les hubs de Dayton et Seattle à celui de Maastricht.

.50% du chiffre d'affaires est réalisé dans le cadre intra-européen ou à destination du reste du monde.

Emery a partagé pendant plusieurs années le hub de Maastricht avec la compagnie XP (qui a été rachetée depuis par TNT). La cohabitation des 2 opérateurs a parfois été difficile, dans la mesure où l'aéroport ne disposait pas de suffisamment de zones de trafics pour répondre à leurs besoins, et que le gouvernement néerlandais avait introduit certaines restrictions aux trafics aériens de nuit.

Emery a vu sa zone d'opération élargie à la suite du départ de XP pour Cologne.

MOYENS :

Le groupe Consolidated Freightways emploie 41 300 salariés.

CF Motor Freight :

CF Motor Freight exploite une flotte de 39 500 véhicules (tracteurs et semi....), 709 terminaux. La branche emploie 23 600 salariés.

Con Way Transportation Services et Transport intermodal :

CTS emploie 7 300 salariés et exploite une flotte de 11 700 véhicules.

Emery :

La compagnie Emery

.emploie 10 400 salariés dont près de 90% sont employés aux Etats Unis dans le fret

.utilise à terre une flotte de 5 100 camions et camionnettes

.dispose d'une flotte aérienne d'une centaine d'avions cargo dont :

DC.8 34

DC.9 8

Boeing 727 29

Boeing 707 2

ainsi que 33 avions "feeders"

ELEMENTS FINANCIERS :

Exploitation de Consolidated Freightways :

	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<u>Millions \$</u>								
Chiffre d'affaires								
CF Motor Freight	1 127	1 330	1 382	1 524	1 621	1 836	1 996	2 185
Con-Way Transp.	46	149	233	318	370	463	558	638
Emery Worlwide**	181	224	265	281	304	389	1 204	1 385

CA Total	1 355	1 704	1 882	2 124	2 296	2 689	3 760	4 208
Résultat net	65	74	79	89	74	113	8	- 40
MBA*	128	145	165	183	176	229	167	130

1 \$ =			7.56	6.46	5.34	6.06	5.79	5.45
<u>Millions Ers</u>								
CA global			14 228	13 721	12 260	16 295	21 770	22 930
Résultat net			597	575	395	684	46	- 218
MBA *			1 247	1 182	939	1 387	967	708

BN / CA			4.2 %	4.2 %	3.2 %	4.2 %	0.2 %	- 0.1 %
MBA* / CA			8.8 %	8.6 %	7.7 %	8.5 %	4.4 %	3.1 %

* MBA = BN + Dotation aux amortissements

** branche fret aérien : Emery Worldwide depuis 1989

Le chiffre d'affaires de CF a fortement progressé aux cours des derniers exercices et en particulier en 1989, à la suite de la prise de contrôle du groupe Emery.

La rentabilité de CF après avoir été d'un bon niveau, s'est fortement détériorée en 1989 et en 1990 sous les effets de 3 éléments principaux:

1. une réduction de ses marges sous les pressions de la concurrence
2. le coup de démarrage d'une nouvelle compagnie de transport régional
3. le coup d'acquisition du groupe "Emery".

Mais c'est surtout l'activité fret aérien qui a pesé sur la rentabilité du groupe tel que cela ressort de l'analyse de son résultat d'exploitation :

millions \$	Résultat d'exploitation	Chiffre d'affaires	en %
CF Motor Freight (transports terrestres LTL)	108	2 185	4.9 %
Con Way T.S (transports régionaux et intermodal)	25	638	3.9 %
Emery Worldwide (Frêt aérien)	- 127	1 385	- 9.1 %
	-----	-----	-----
Total	6	4 208	0.1 %

L'activité traditionnelle de CF dans les transports terrestres (LTL) et les transports régionaux a dégagé des marges importantes.

Mais elles ont été en grande partie absorbées par les pertes dégagées en matière de fret aérien.

La contreperformance d'Emery traduit les difficultés que peut rencontrer tout opérateur ayant la volonté de se doter d'un réseau de transport mondial ; et cela d'autant plus que les pertes d'Emery n'ont pas un caractère exceptionnel mais perdurent depuis plusieurs exercices.

CF a dû suspendre en 1990 toute distribution de dividende.

Exploitation d'Emery :

millions \$	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Chiffre d'affaires								
<u>Emery :</u>								
Etats Unis	490	544	563	517	494	444	nc	nc
International	188	257	276	334	399	417	nc	nc
<u>Purolator</u>	-	-	-	-	277	361	nc	nc
<u>Autres activités</u>	13	17	32	37	52	48	nc	nc
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Total	691	818	876	888	1 222	1 270	1 204	1 385
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Résultat net	25	32	18	- 5	- 48	- 50	- 97	- 127

Emery avait vu sa rentabilité décroître depuis 1984. L'acquisition de Purolator Courier Corp. en 1987 qui s'était faite à un prix élevé (313 millions \$, entièrement financée par emprunt), avait par ailleurs accentué les problèmes du groupe.

Structure financière :

CF : millions \$	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Total de l'Actif	1 060	1 134	1 288	1 377	1 536	2 391	2 412
Actif immobilisé	465	537	573	622	760	1 016	953
Capitaux propres	552	603	665	687	766	630	581
Dettes LMT	62	62	58	51	47	652	673

La structure financière de CF s'est détériorée en 1989 à la suite de l'acquisition de Emery.

Les titres Emery ont été rachetés à un prix raisonnable : 242 millions \$. Mais au travers cette opération, le groupe CF a hérité de l'ensemble des dettes contractées dans le passé par la compagnie Emery.

Emery : millions \$	1984	1985	1986	1987	1988
Total de l'Actif	421	495	481	835	733
Dettes LMT	77	107	116	241	260

Emery avait beaucoup investi au cours des exercices 1987 et 1988.

Son endettement s'était fortement accru au cours des dernières années et la compagnie était devenue très dépendante et vulnérable.

En 1988, Emery avait dû mettre en place un plan de restructuration, en vendant certains actifs (le centre d'exploitation de Los Angeles) et en multipliant les opérations de lease back sur ses actifs (avions principalement) afin de faire face à ses échéances courantes.

Mais ces mesures n'ont pas suffi pour lui permettre de sauvegarder son indépendance et Emery a été rachetée en 1989 par Consolidated Freightways.

STRATEGIE :

A la différence de ses concurrents TNT, UPS, DHL, FEDEX qui étaient à l'origine spécialisés dans l'acheminement express de documents et de petits colis, Emery se définit depuis toujours, comme un généraliste présent aussi bien sur le marché du fret aérien lourd que sur celui du courrier rapide.

Son intégration dans le groupe de transport multimodal, Consolidated Freightways a accentué son caractère d'intervenant diversifié.

En effet, Consolidated Freightways assure principalement des activités de transports routiers et accessoirement des prestations de fret aérien, maritime et combiné (rail-route).

L'acquisition d'Emery, lui a permis de trouver l'ouverture internationale qui lui manquait et de se démarquer de son image de société purement américaine.

Avec Emery, le groupe CF occupe une place de leader en matière de fret aérien (pour le transport de colis de plus de 70 pounds - 31 Kg).

Il a consolidé sa position en matière de fret express grâce au contrat de sous traitance que lui a confié l'USPS (US Postal Service) mais occupe néanmoins une place modeste au regard des parts de marché contrôlées par ses concurrents.

D.H.L.

FICHE D'IDENTITE :

Le groupe DHL s'articule autour de 3 structures holding :

- .DHL International basée à Hong Kong
- ."Middlestown" dont le siège est situé aux Antilles néerlandaises
- .DHL Corporation basé à Redwood City, aux Etats Unis (Californie)

DHL ne produit pas de documents financiers publics.

ACTIONNARIAT :

Créée à l'origine par 3 californiens, DHL est restée jusqu'en 1990, entre les mains d'intérêts américains.

Courant 1990, 3 actionnaires "étrangers" sont entrés au capital de DHL :

- .la compagnie d'aviation allemande "Lufthansa"
- .la compagnie japonaise Japan Air Lines "JAL"
- .la société de négoce japonaise "Nissho Iwai"

en prenant ensemble une participation de 12,5 % dans les 2 holdings de tête du groupe.

L'accord conclu avec les anciens actionnaires prévoit de laisser les acheteurs accroître leur participation jusqu'à 57,5% réparti ainsi :

.Lufthansa	25.0 %
.JAL	25.0 %
.Nissho	7.5 %

Les intérêts américains conserveront une minorité de blocage de 42,5%.

DIRECTION :

La direction exécutive de DHL est domiciliée à Bruxelles

HISTORIQUE :

DHL a été créée en 1969 par 3 californiens, Adrian Dalsay, Larry Hillblom et Robert Lynn. La première lettre de leur patronyme donna son nom à la compagnie.

DHL débute son activité en transportant par voies aériennes, de la Californie à Hawaï, des connaissements et autres documents maritimes qui arrivaient à destination avant les navires qui desservaient la ligne.

Dès 1970, les fondateurs de DHL étendent leur réseau de distribution au Bassin Pacifique, l'Europe, le Moyen Orient

DHL s'établit en Grande Bretagne en 1974, en travaillant à l'origine pour l'industrie pétrolière qui profitait du boom pétrolier écossais. Elle étend ensuite rapidement ses services à l'ensemble du territoire britannique.

DHL s'établit en France en 1976, en RFA en 1978, en Espagne en 1979.

Les succès de DHL ont dans un premier temps reposé uniquement sur le transport de documents puis le groupe s'est intéressé aux paquets. DHL a pour cela modifié sa dénomination en se débaptisant "DHL Worldwide Courier" pour s'appeler "DHL Worldwide Express".

Voulant accentuer ce repositionnement, DHL rachète en 1981, le transporteur britannique CDT, localisé à Birmingham et disposant de 5 dépôts, qui était spécialisé dans le petit colis. En 1983, s'appuyant sur CDT, DHL lance le produit "Elan", correspondant au transport de paquets plus lourds.

En 1989, le produit a été totalement intégré à DHL donnant du même coup au groupe l'image commerciale de transport de petits colis qui lui manquait.

Elan a racheté en 1988, la société allemande "Rindt Service" assurant la couverture de l'ensemble du territoire allemand. Après l'intégration de Elan dans DHL, Rindt a préservé son autonomie continuant d'assurer la couverture du marché allemand.

ACTIVITES :

DHL s'est surtout spécialisé dans un premier temps sur le transport express de plis et documents. Le groupe a ensuite étendu son activité aux petits paquets.

DHL occupe une place modeste aux Etats Unis où il ne contrôle que 2,5% du marché intérieur.

DHL est par contre l'un des plus grands opérateurs internationaux de colis express au départ et en direction des Etats Unis.

DHL est leader sur le marché européen.

DHL occupe la première place en matière de transport express international et estime couvrir 41% du marché mondial (hors marché domestique américain).

IMPLANTATIONS :

DHL peut s'appuyer sur un réseau de 1 398 agences situées dans 187 pays.

Les activités de DHL en Europe s'organise autour du centre de Bruxelles, à Zaventem, où le groupe a établi un hub en 1984.

Il a consolidé cette implantation, en y inaugurant en 1989 un "superhub", capable de traiter 120 000 expéditions en 2 heures et demi.

En France, DHL compte 700 collaborateurs répartis dans 37 agences régionales.

Il compte 7 000 salariés en Europe de l'Ouest répartis dans 250 agences, et 250 salariés en Europe de l'Est, établis dans 30 bureaux et 10 pays.

MOYENS :

DHL dispose d'une flotte de 110 avions composée entre autres :

.d'avions "Convair 580" et de "Metroliners"

.de Boeing B 727 - 100 équipés de silencieux Pratt and Withney afin de satisfaire aux normes d'échelle sonore Stage III.

Ces avions sont essentiellement des courts et moyens courriers.

Le réseau DHL emploie 23 700 salariés dont

- 7 000 en Europe de l'Ouest

.plus de 1 000 en Belgique.

.1 500 en Grande Bretagne

.1 300 en RFA (avec Elan et Rindt)

.1 000 en France

.350 en Espagne

- 1 200 en Asie - Pacifique....

DHL Worldwide Express exploite une flotte de 7 806 véhicules.

Le rapprochement de DHL avec Lufthansa et JAL permet aux 2 premiers transporteurs de fret aérien du monde d'exploiter l'un des premiers réseaux international de livraison "porte à porte".

ELEMENTS FINANCIERS :

Le groupe DHL a réalisé en 1989 un chiffre d'affaires de 9,8 milliards de Frs.
Il dépassera 1,8 milliards de US \$ en 1990.

STRATEGIE :

Alors que Federal Express et UPS, après s'être dotés d'un volume d'affaires intercontinental, ont ressenti le besoin de se doter d'une capacité de transport, en créant ou rachetant une flotte aérienne, JAL et Lufthansa ont fait le pari inverse, en récupérant, au travers la prise de contrôle de DHL, un trafic de fret qui leur avait échappé (celui des colis de moins de 25 Kg).

Cette prise de position de 2 compagnies aériennes est d'autant plus importante que FEDEX et UPS, constatant un ralentissement de la progression de la demande sur la classe des colis de moins de 25 Kg, commençaient à s'intéresser aux colis plus lourds, au marché des 25 à 50 Kg et même à celui des poids supérieurs.

Les tentatives des compagnies aériennes mondiales de récupérer en développant leurs propres produits, les petits colis ne s'étaient pas traduites à ce jour par de grands succès:

- .C & D de Lufthansa
- .Speedbird de British Airways
- .Skyracer de Swissair ...

En effet, les compagnies n'assuraient que des transports d'aéroport à aéroport et ne disposaient pas de réseau intérieur.

La mise en place de liens de coopération avec des agents locaux, avec des messagers locaux, ne présentait que des solutions partielles dans la mesure où elles avaient l'inconvénient de :

- .parfois mal maîtriser l'express
- .ne pas proposer de services de qualité uniforme à travers le monde
- .ne pas présenter une image commerciale unique

Par ailleurs, DHL a pu, de son côté, au travers son alliance stratégique avec la JAL, s'ouvrir l'accès aérien du Japon, qui est régi par une réglementation très stricte.

Enfin les 3 partenaires ont pu faire jouer à plein la complémentarité de leur flotte aérienne : la JAL et Lufthansa apportant une flotte importante d'avions longs courriers et DHL, une flotte de courts et moyens courriers.

FEDERAL EXPRESS

FICHE D'IDENTITE :

2005 Corporate Avenue
Memphis, Tennessee 38132
Siège social : Tel. 901-369-3600
Relations Publiques : Tel. 901-395-3469

ACTIONNARIAT :

Frederick W. Smith détient 4,3 millions de titres de la compagnie.
La compagnie avait au 30/06/1990, 7 132 actionnaires.

DIRECTION :

Frederick W. Smith	PDG
James L. Barksdale	Vice Président Directeur Général

Autres membres de la Direction :

Robert Allen
Howard Baker
Anthony Bryen
Ralph DeNunzie
Judith Estrin
Philip Greer
JR Hyde
Charles Manett
Jackson W. Smart
John Tigrett
Peter Willmott

William Buffa	Directeur Général pour l'Europe
Collin Millbranks	Vice Président pour le Royaume Uni
Pierre Adida	Directeur général FEDEX France

HISTORIQUE :

Federal Express a été créé par Frederick W. Smith qui utilisa l'héritage qu'il reçut de son père (fondateur des autocars Dixie Greyhound) en 1973, pour créer une activité de messagerie express de nuit.

Frederick W. Smith a révolutionné le transport des plis et des documents légers aux Etats Unis en proposant un enlèvement et une livraison dans un délai garanti de 24 heures.

Il s'appuya pour cela sur un mode d'organisation particulier, s'articulant autour :

- .d'une plateforme centrale de regroupement et d'éclatement, concept du "Hub and Spokes"
- .d'un transport aérien de nuit.

Federal Express a été le premier opérateur à se lancer sur ce marché, qui a connu par la suite une forte croissance.

Dans les années soixante dix, FEDEX commanda une flotte de 32 Falcon construits par l'entreprise Dassault, d'une capacité de 6 000 livres, afin d'échapper aux dispositions de la "Règlementation américaine relative aux transports aériens civils" qui soumettaient à de sévères contrôles et restrictions tous les avions d'une capacité d'emport de plus de 7 500 livres.

Bridé dans son développement du fait de ces restrictions techniques, FEDEX put connaître une forte relance de sa croissance grâce à la déréglementation des transports aériens intervenue en 1977, qui lui permit de se doter d'appareils de plus grande capacité....

Cette déréglementation a permis à plusieurs concurrents d'accentuer leur pénétration du marché mais FEDEX garde sa première place en matière de messagerie express de nuit. UPS s'affirmant plus comme un spécialiste du courrier à délai garanti de 2 jours... et Emery comme un spécialiste des colis plus lourds....

L'internationalisation des échanges a par ailleurs incité l'ensemble des opérateurs à s'attaquer aux marchés étrangers ; FEDEX s'y est attelé en multipliant les opérations de croissance externe....

ACTIVITES :

Les activités de FEDEX sont centrées sur le transport à délai garanti de documents et de colis à travers le monde.

Jusqu'en 1989, FEDEX se limitait au transport de colis de moins de 68 Kg (150 pounds) ; mais à la suite du rachat de Flying Tiger, intervenue en 1989, FEDEX a étendu ses prestations de fret aérien aux colis de plus de 68 Kg. Le groupe reste malgré tout, avant tout, un spécialiste du transport express de plis, documents et colis légers.

En 1989/90, les activités de FEDEX se sont réparties comme suit :

	en millions \$
<u>Marché américain :</u>	
Express de nuit prioritaire	3 590
Express de nuit standard	328
Délai garanti de 2 jours	630
Colis lourds	33
<u>Marché International</u>	
Express prioritaire	708
Autres express & service d'aéroport à aéroport	877
Affrètement	174
Autres*	672
Total	7 015

* dont transports express intra européen - Services logistiques ...

Messagerie Express nationale (Etats Unis) :

Federal Express est le premier transporteur américain de petits colis (d'un poids moyen de 2,4 Kg par envoi). Il contrôle 50% du marché national des Etats Unis avec un trafic de 1 059 000 colis / jour. Son seul concurrent local important est UPS (United Parcel Services).

FEDEX domine le marché de la messagerie de nuit qu'il a créé.

FEDEX propose une large gamme de produits express afin de répondre aux attentes de sa clientèle et de faciliter la gestion de ses réseaux.

C'est ainsi que FEDEX propose :

-2 produits de messagerie express de nuit aux Etats Unis :

.la messagerie de nuit prioritaire qui garantit une livraison avant le lendemain 10H30

.la messagerie de nuit standard qui est moins chère et garantit une livraison avant le lendemain 15H.

-3 produits de livraison à délai garanti de 48 heures à 72 heures selon le poids et la taille des envois.

Messagerie express internationale :

En matière de messagerie express internationale, FEDEX propose 3 produits :

.transport express international à délai garanti : ce service qui ne concerne que les envois de moins de 68 Kg, incorpore les opérations d'enlèvement, de dédouanement et de livraison, dans un délai garanti de 1 à 3 jours en fonction des pays de départ et de destination.

.service express international : ce service concerne les envois de presque toute taille et poids, dans un délai garanti de 1 à 3 jours, avec ou sans opérations de dédouanement.

.transport d'aéroport à aéroport : sans délai garanti

Alors que le premier produit s'adresse préférentiellement aux chargeurs, les 2 autres conviennent plus particulièrement aux transitaires ayant des activités internationales.

Affrètements aériens :

En fonction de ses besoins, la compagnie FEDEX propose à des tiers d'affréter les avions qu'elle n'utilise pas pour ses opérations courantes.

Elle fournit d'autre part une partie de la flotte aérienne civile d'appoint, mise à disposition du département américain de la défense. Les seuls contrats liés à ce type d'activité ont été à l'origine de 2,5% de son chiffre d'affaires en 1989.

La logistique transport :

Afin de conforter ses positions, FEDEX développe actuellement une activité de stockage distribution de biens à haute valeur ajoutée.

Les entrepôts qu'il a ouverts se trouvent situés à proximité de ses "hubs" de Memphis, Oakland et Newark, ce qui permet à ses clients (comme IBM) de diminuer leurs propres réseaux d'entrepôts, tout en disposant d'une gestion de stocks "JIT".

A la différence de son concurrent UPS qui organise des circuits réguliers de collecte et de livraison ; FEDEX ne déplace ses chauffeurs qu'à la demande de ses clients.

FEDEX propose 2 formules :

1. enlèvement à la demande, chez le chargeur par des coursiers FEDEX
2. dépôt dans des centres FEDEX par le chargeur

FEDEX s'appuie sur un principe, celui de l'intégration totale ; c'est ainsi que la compagnie peut assurer toute la chaîne de transport, "de l'enlèvement" à la "délivrance" en passant par le transport terrestre, aérien et le tri....

L'ensemble des paquets sont suivis au moyen d'un système informatisé, centralisé à Memphis, s'appuyant sur un marquage avec des "codes à barre".

IMPLANTATIONS :**Marché américain :**

La principale implantation de FEDEX se trouve à Memphis dans le Tennessee, qui constitue un " superhub " vers lequel convergent puis divergent chaque soir des dizaines d'appareils rayonnant sur l'ensemble du territoire américain.

Un second hub national a été ouvert en 1990 à Indianapolis.

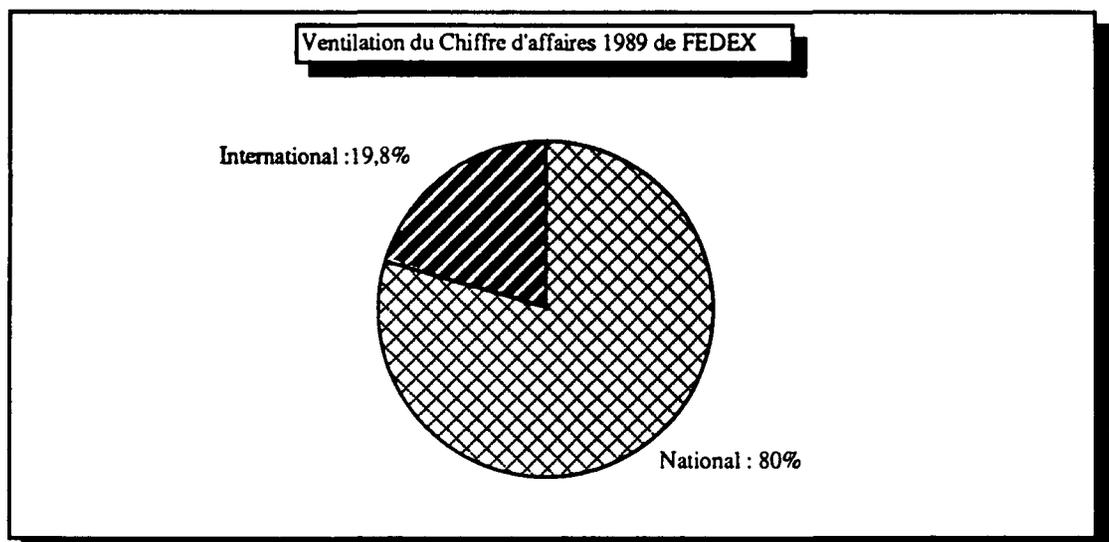
Des plateformes tournantes régionales ont été mises en place pour relayer Memphis :

- .à Newark (près de New York)
- .Chicago
- .Oakland (près de San Fransisco)
- .Los Angeles

Un centre a par ailleurs été ouvert à Anchorage, pour le traitement des plis à destination de l'Asie, de l'Europe.

Les flux de fret sont commercialisés au travers un réseau de 1200 bureaux répartis sur l'ensemble des Etats Unis.

FEDEX a conforté son implantation sur le continent Américain en procédant à des opérations de croissances externes au Canada, avec le rachat des sociétés "East - West", "Yuill", "Blue Jay" et au Mexique, avec la prise de contrôle de "Aeroenvios".



A part le marché américain, FEDEX s'intéresse à l'international et au marché européen. L'international, qui n'occupait jusqu'alors qu'une place marginale dans son chiffre d'affaires (10% à peine en 1988), est en forte progression (20% en 1989).

Europe :

En Europe, après avoir rencontré des échecs en 1984, FEDEX a repris ses efforts d'implantations.

En Europe continentale, FEDEX a fait de Bruxelles son "hub européen".

Un DC 10 cargo relie quotidiennement Bruxelles aux Etats Unis ; il est alimenté par 12 lignes de rabattement intra- européenne.

FEDEX a par ailleurs ouvert un centre aérien à Francfort en RFA.

Mais l'activité en Europe Occidentale reste, malgré sa forte progression encore modeste, environ 11 000 colis / jour.

Grande Bretagne - Irlande :

Ses implantations sont déjà importantes en Grande Bretagne et en Irlande. En effet, le chiffre d'affaires de FEDEX au Royaume Uni et en Irlande atteint 160 millions de dollars (1987) avec le traitement de 100 000 colis / jour.

FEDEX a multiplié les acquisitions locales, en particulier :

.à partir de 1986, la prise de contrôle de la société anglaise "Lex Wilkinson Ltd", puis de la société irlandaise "Williamet Transport Group Ltd", suivies du rachat de la société "Priority Services Domestic"

.et le rachat en 1989, de "Littlewoods House Delivery Services" qui est venu renforcer les sociétés déjà contrôlées par le groupe

Bien que "Littlewoods" ait été débaptisée pour prendre le nom de Federal Express Parcel Services, FEDEX a négocié avec l'ancien actionnaire, le groupe de distribution "Littlewoods Home Shipping Division" une poursuite des prestations de distribution par ventes par correspondance qu'il propose à sa clientèle.

Cette acquisition a permis à FEDEX d'occuper la seconde place en Grande Bretagne, juste derrière les postes britanniques.

FEDEX emploie désormais en Grande Bretagne, 7 400 salariés et exploite 3 000 véhicules ; elle y dispose de 6 hubs et de 62 centres de distribution .

RFA :

FEDEX a conforté son implantation en RFA par la prise de contrôle de la société "Elbe Transport" qui dispose d'une solide implantation locale.

France :

FEDEX qui ne disposait en France que d'une implantation légère, a racheté en 1990, la société "Transvendéens" réalisant un chiffre d'affaires de 180 millions Frs, employant 410 personnes et exploitant une flotte de 250 véhicules. Originaire de l'Ouest de la France, la société "Transvendéens" a un siège social à "La Roche sur Yon" mais elle a étendu ses activités et couvre près de 70% du territoire français. Cette société a été rebaptisée "Federal Express Chronoservice".

FEDEX a par ailleurs procédé au rachat des sociétés " Transport Group Alvracht" aux Pays Bas et "Saimex" en Italie.

Extrême Orient :

FEDEX a enfin entamé une tentative de pénétration du marché de l'Extrême Orient mais il y rencontre la concurrence sévère de DHL et de TNT Ipec.

Elle dispose d'un centre aérien à l'aéroport de Narita au Japon.

FEDEX a par ailleurs réalisé plusieurs opérations de croissance externe : en Australie, avec le rachat de "Rainer's", au Japon avec celui de "Daisei Companies" et dans les Emirats, enfin, avec celui de "Binghalib Express Cie".

MOYENS :

Le groupe Federal Express emploie 75 102 personnes (équivalents plein temps); correspondant à 64 700 employés à plein temps et 22 100 à temps partiel.

Il contrôle 31 000 véhicules et 393 avions dont :

Boeing 747	20
Mc Donnell Douglas DC 10	26
Mc Donnell Douglas DC8	6
Boeing 727	130
Cessna 208	187
Fokker F27	24

	393

FEDEX a connu une grande expansion :

	78 83 88	89	90
Avions	36	76	203	311	393
Véhicules	900	5 000	21 000	26 900	31 000

Avec l'acquisition de Flying Tiger International, début 1989, FEDEX s'est adjoint :

- .une flotte complémentaire de cargos (39 avions dont 21 Boeing 747)
- .des implantations dans les principaux aéroports stratégiques
- .un nouveau réseau de lignes internationales

Jusqu'alors FEDEX n'avait obtenu des autorités que des autorisations sur 2 lignes internationales :

- .Portland - Tokyo
- .New York - Londres - Bruxelles

Avec Tiger, FEDEX obtient des autorisations de routes sur :

- .Séoul, Hong Kong, Rio, Singapour, Dubaï, Sydney....

ELEMENTS FINANCIERS :

FEDEX réalise un chiffre d'affaires de 7 milliards de Dollars soit plus de 40 milliards de Frs Français.

Exploitation :

Remarque préalable : le groupe clôture ses comptes au 31 Mai.

	86 / 87	87 / 88	88 / 89	89 / 90
<i>Millions \$</i>				
<i>Chiffre d'affaires</i>	3 177	3 882	5 166	7 015
<i>Résultat d'exploitation</i>	364	379	424	413
<i>MBA</i>	173	476	571	594
<i>Bénéfice net</i>	- 66	188	184	115
<i>Taux de conversion* 1 \$ =</i>	6.46	5.34	6.06	5.79
<hr/>				
<i>Millions FF</i>				
<i>Chiffre d'affaires</i>	20 523	20 729	31 305	40 616
<i>Résultat d'exploitation</i>	2 351	2 023	2 569	2 391
<i>MBA</i>	1 117	2 541	3 460	3 439
<i>Bénéfice net</i>	- 426	1 003	1 115	666
<hr/>				
<i>MBA / CA</i>	5.4 %	12.2 %	11.1 %	8.4 %
<i>BN / CA</i>	- 2.1 %	4.8 %	3.5 %	1.6 %

* au 31/12

Le chiffre d'affaires de FEDEX a beaucoup évolué au cours des dernières années alors que la rentabilité du groupe semble s'être tassée.

Ces évolutions tiennent beaucoup à la diversification internationale du groupe qui a été coûteuse.

millions \$	85 / 86	86 / 87	87 / 88	88 / 89	89 / 90
Chiffre d'affaires					
Trafic domestique	2 464	2 923	3 459	4 144	4 784
Trafic International	116	254	423	1 022	2 230
	-----	-----	-----	-----	-----
	2 580	3 177	3 882	5 166	7 015
Résultat d'exploitation					
Trafic domestique	nc	393	410	467	608
Trafic International	nc	- 29	- 30	- 42	- 194
	-----	-----	-----	-----	-----
	344	364	379	424	413
Bénéfice net	131	- 66	188	184	115

BN / CA	5.1 %	2.1 %	4.8 %	3.5 %	1.6 %

Le chiffre d'affaires de FEDEX a beaucoup augmenté au cours des derniers exercices. Une grande partie de la progression de l'activité de FEDEX provient des marchés étrangers sur lesquels la compagnie amorce son implantation.

FEDEX a souffert dans les années 1986-1987 des contreperformances du réseau de courrier électronique "Zapmail" (location de telfax...) qui lui ont fait perdre 233 millions \$ cette année là. Les pertes accumulées dans cette activité n'ont pu être couvertes par les profits réalisés par ailleurs. La liquidation de Zapmail lui a permis par contre de redresser ses comptes les années suivantes.

Les comptes de 1989 intègrent le chiffre d'affaires et les résultats de "Tiger International" réalisés entre les mois de Février 1989 (date d'acquisition) et de Mai 1989 (date de clôture des comptes).

Examinés sur une longue période, il ressort que les résultats d'exploitation de FEDEX ont connu une lente érosion sous les effets de la guerre des prix qui s'est instaurée entre FEDEX et ses concurrents et des coûts de l'implantation à l'étranger de la compagnie.

	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
millions \$										
CA	589	803	1 008	1 436	2 015	2 573	3 178	3 882	5 166	7 015
Bénéfice d'expl.	99	119	150	188	258	344	364	379	424	413
BE/CA	16.8%	14.8%	14.9%	13.1%	12.8%	13.3%	11.4%	9.7%	8.2%	5.9%

Le ratio résultat d'exploitation sur chiffre d'affaires est en effet passé de 16,8% au cours de l'exercice 1981 à 11,4% au cours de l'exercice 1987 et 5,9% en 1990.

De plus les marchés étrangers n'ont pas encore dégagé de marges bénéficiaires.

Le marché du transport aérien de messagerie express se caractérise comme le cas classique d'un marché très rentable qui a conduit les opérateurs à sur investir jusqu'à disposer d'une surcapacité, qui a conduit à une concurrence exacerbée.

C'est ainsi qu'en 1987, le marché de la messagerie aérienne express a progressé de 34% en volume mais que de 13% en valeur (en chiffre d'affaires).

Structure financière :

	85 / 86	86 / 87	87 / 88	88 / 89	89 / 90
<i>millions \$</i>					
Actif net	1 551	1 861	2 231	3 431	3 566
Capitaux propres	1 091	1 078	1 330	1 493	1 649
Dettes LMT	561	744	838	2 138	2 148
Taux de conversion 1 \$ =	7.56	6.46	5.34	6.06	5.79
<hr/>					
<i>millions FF</i>					
Actif net	11 725	12 022	11 913	20 791	20 647
Capitaux propres	8 248	6 964	7 102	9 047	9 548
Dettes LMT	4 241	4 806	4 475	12 956	12 437
<hr/>					
DLMT / PRO	51.4%	69.0%	63.0%	143.2%	130.2%

Début 1989, FEDEX a procédé au rachat de la compagnie "Flying Tiger" pour 880 millions de Dollars dont la plus grande partie a été financée par endettement.

Mais cette acquisition n'a pas été la seule; en effet au cours de l'exercice 1988-1989, FEDEX a pris le contrôle des 11 sociétés suivantes :

- .Au Canada : .East - West
.Yuill
.Blue Jay
- .En Grande Bretagne : .Winchmore Developments Ltd
.Home Delivery Services Ltd
- .Aux Pays Bas : .Transport Group Alvracht
- .En RFA : .Elbe-Klaus
- .En Italie : .Saimex
- .En Australie : .Rainer's
- .Au Japon : .Daisei Companies
- .Dans les Emirats : .Binghalib Express Cie
- .En France : .Transvendéens - Chronoservice
- .au Mexique : .Aeroenvios

Une grande partie de ces acquisitions ayant été réalisée par emprunt, la structure financière de FEDEX s'est dégradée au cours des derniers exercices. Le ratio DLMT / PRO est passé de 51% en 1986 à 143% en 1989. Elle s'est stabilisée en 1990 à 130%.

Au cours des 9 premiers mois de l'année 1990, FEDEX a poursuivi ses investissements, en dépensant plus de 830 millions de Dollars, essentiellement affectés à l'acquisition de matériels de transport aérien dont :

2 DC10-10 / 9 B727-100 / 5 B727-200 / 31 Cessna 208B / 10 F27.....

Afin de se doter de liquidités et de réduire son endettement, le groupe a par ailleurs rétrocédé et mis en place des opérations de lease back sur une partie de la flotte aérienne dont il était propriétaire.

STRATEGIE :

Sur le marché Nord américain, le produit leader de FEDEX est la messagerie express de nuit, c'est à dire à livraison à délai garanti de moins de 24 heures.

Cette activité est, de par l'étendu du continent américain, centrée sur l'aérien et assurée par le biais de vols de nuit.

La compagnie a de plus étendu son activité américaine en élargissant la palette de services qu'elle propose à des livraisons à 2 ou 3 jours.

En Europe, FEDEX s'appuie sur le réseau aérien dont elle dispose pour relier les autres continents et fait largement appel aux transports routiers pour les transports intra européens.

C'est ainsi qu'elle a mis en place un service régulier routier entre Bruxelles et Paris et a multiplié les acquisitions de sociétés européennes de transport routier.

L'expérience américaine de FEDEX, l'a conduit dans un premier temps, à organiser l'ensemble de ses trafics, à partir d'un seul hub situé à Memphis, puis dans un second temps (avec l'augmentation de son activité) à partir de plusieurs hubs secondaires nationaux ou régionaux, situés à Indianapolis, New York, Los Angeles et Chicago.

Cette expérience devrait se reproduire en Europe, où après avoir installé un hub central à Bruxelles, FEDEX commence à décentraliser certaines de ses interventions sur Londres et Francfort.

T.N.T.

TER

T.N.T.

FICHE D'IDENTITE :

TNT Group Head Office
 TNT Plaza, Tower One - Lawson Square, Redfern
 NSW 2016 Australia
 Tel. (02) 699 2222 / Fax.(02) 699 9238

TNT Express France - 4 à 10 rue Alfred Nobel
 ZI Les Mardelles - 93600 Aulnay-sous-Bois
 Tel. (01) 48 66 23 70 / Fax.(01) 48 66 91 30

ACTIONNARIAT :

TNT est cotée en bourse, en Australie (Sydney), en Nouvelle Zélande (Auckland) et à Londres.

TNT a un capital qui est relativement dispersé ; il regroupe en effet, près de 31 000 actionnaires. Les 20 plus gros porteurs contrôlent 62% de son capital.

Les principaux d'entre eux sont :

Actionnaires	Nombre actions	%
ANZ Nominees Ltd	88 828 809	17.2 %
Australian Mutual Provident Sty	32 035 133	6.8 %
National Nominees Ltd	30 513 716	5.9 %
McIlwraith McEacham Ltd	25 908 883	5.0 %
Chase AMP Nominees Ltd	24 643 607	4.7 %
TNT Superannuation Pty Ltd	18 915 166	3.7 %
Ansett Transport Industries Ltd	11 272 566	2.2 %
News Nominees Pty Ltd	9 520 000	1.8 %
State Authorities Superannation Ltd	7 739 151	1.5 %
Pendal Nominees Pty Ltd	7 189 674	1.4 %

Par delà l'apparente dispersion du capital, il convient de relever que :

.Les dirigeants peuvent s'appuyer sur de l'auto-contrôle. La compagnie "Ansett Transport Industries Ltd" est elle-même filiale de TNT (50%) et du groupe Murdoch (50%).

.La société TNT Superannuation Pty Ltd est administrée par des dirigeants du groupe TNT ; elle est gestionnaire d'un fonds d'épargne retraite, qui détient à ce titre, dans son portefeuille des actions TNT.

Sir Peter Abeles et Rupert Murdoch sont associés dans plusieurs sociétés.
Les liens entre les 2 hommes sont solides ; c'est ainsi que TNT a aidé "Rupert Murdoch's News Corp" à faire face aux syndicats de la presse britannique, en assurant la distribution de la presse que voulaient empêcher les syndicats locaux.

HISTORIQUE :

TNT est une entreprise de transport qui a été fondée en 1946 en Australie par KW Thomas.

En 1961, l'entreprise prend le nom de "Thomas Nationwide Transport" et entre en bourse.

En 1964, le groupe amorce son implantation internationale en s'établissant en Nouvelle Zélande.

En 1967, TNT se rapproche et fusionne avec Alltrans, une autre compagnie de transport, dont l'un des principaux actionnaires était Sir Peter Abeles, qui préside encore actuellement le groupe.

Dès 1969, la Compagnie accentue son internationalisation en multipliant les acquisitions aux Etats Unis.

En 1973, TNT s'implante en Europe.

En 1983, TNT fait l'acquisition de IPEC Couriers et de Skypak International intervenant dans 26 pays étrangers.....

DIRECTION :

Sir Peter Abeles, Président Directeur général

Frederick W.Millar, Directeur Général (non executive depuis 1988)

Ross Cribb, Directeur Général (non executive depuis 1989)

David A.Mortimer, Directeur financier

Peter Allsebrook, (non executive)

Evan Cameron, Expert Comptable (non executive)

Sir Athur George, Avocat (non executive)

Dr. Luigi Giribaldi, Président TNT Italie

John Horrocks, avocat (non executive)

Morley Koffman (non executive)

Gilles T. Kryger, agent de change (non executive depuis 1988)

John Landerer, avocat (non executive)

Avec le départ des instances opérationnelles de F.Millar et Ross Cribb, la direction du groupe est en cours de renouvellement.

Sir Peter Abeles, un citoyen d'origine hongroise qui immigra en Australie en 1949, est le patron incontesté du groupe. A 67 ans, il cumule près de 40 ans d'expérience en matière de transport.

Hubert de Saint Simon, Directeur Général de TNT France

ACTIVITES :

TNT intervient dans 5 domaines principaux d'activité qui sont :

1. le transport par lot complet et par groupage ("LTL").
2. la messagerie express par route et par voie aérienne
3. le transport spécialisé
 - .transport de vrac,
 - .transport de voitures,
 - .transport sous température dirigée
 - .transport de déchets industriels...
4. la logistique (distribution)
5. le tourisme et les loisirs

De façon complémentaire, TNT intervient :

.dans le transport maritime :

Le groupe exploite des navires Ro-Ro, des PC, des navires d'assistance en mer de plates formes off-Shore sur les côtes australiennes ainsi que 2 navires vraciers spécialisés dans le transport du sucre.

TNT a détenu d'autre part, une participation de 50% (qu'il a rétrocédé en 1990) au sein de l'armement belge "ABC Container Line". ABC Container aligne une flotte de 7 navires conbulkiers (dont la capacité conteneurs varie entre 1 100 et 1 900 TEU) assurant un service "tour du monde".

.dans le transport aérien :

TNT contrôle, au travers une de ses filiales, 50% du capital de la compagnie "AWAS", Ansett Worldwide Aviation Services qui est l'une des plus importantes sociétés de leasing aérien au monde.

Enfin TNT détient 50% du capital de la compagnie d'aviation australienne "Ansett Transport Industries Ltd", qui contrôle elle-même de son côté 20% de la compagnie d'aviation américaine "America West Airlines".

TNT est donc un groupe de transport diversifié. Il s'appuie sur plusieurs activités dont l'un des axes forts est constitué par la messagerie express internationale.

En matière de messagerie internationale, TNT a constitué une division spécifique, "TNT Skypak" qui assure le transport express de paquets et documents.

Cette division complète au niveau international, les réseaux de messagerie express nationaux contrôlés par ailleurs par TNT (en particulier en Europe).

Cette division s'appuie sur un réseau international de bureaux desservant plus de 180 pays.

"TNT Skypak" a constitué elle-même une sous division "TNT Mailfast" qui s'affirme comme le plus grand réseau postal privé au monde traitant 6 millions d'envois par semaine. Sa croissance est actuellement rapide bien que contenue par la pression des autorités postales nationales qui tentent de préserver leur monopole.

Ces diverses divisions ont été fusionnées en 1991 pour donner naissance à une entité unique "TNT Express Worldwide".

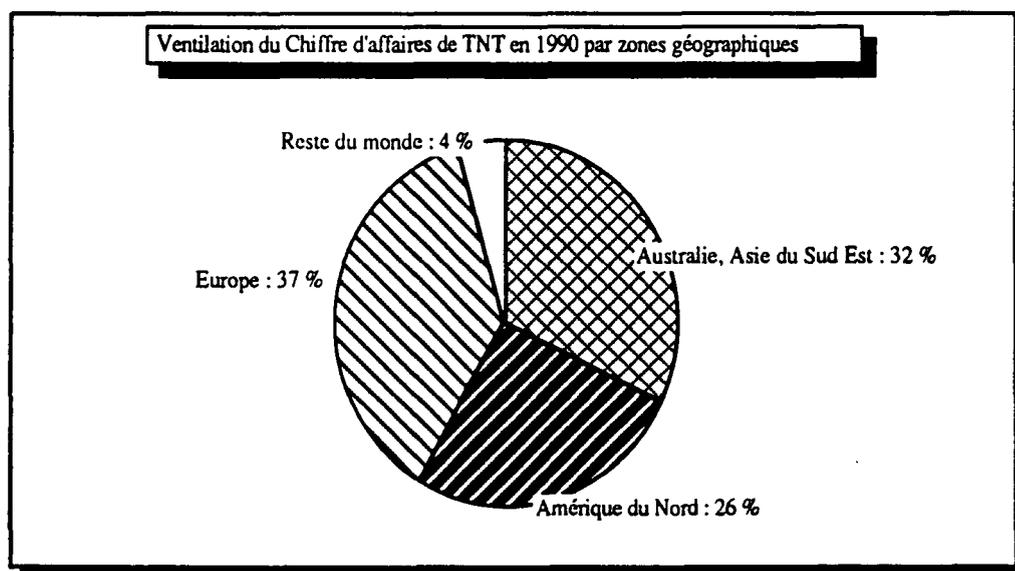
IMPLANTATIONS :

Depuis 30 ans, TNT a procédé à l'acquisition de nombreuses sociétés en Australie, en Amérique du Nord et du Sud, en Europe ainsi qu'en Asie (bien que de façon plus marginale).

Actuellement 68% du chiffre d'affaires de TNT est réalisé hors d'Australie.

	millions \$	millions FF	en %	en %
	1990	90	90	87
Australie et Sud Est Asiatique	1 441	5 692	32 %	34 %
Amérique du Nord	1 176	4 645	26 %	39 %
Europe	1 677	6 624	37 %	23 %
Reste du monde	187	739	4 %	4 %

Total	4 482	17 704	100 %	100%



TNT qui était une société dominante en matière de transport sur le marché australien (qui ne regroupe que 16,5 millions d'habitants), et qui a développé une forte activité sur le marché Nord Américain, affirme aujourd'hui vouloir occuper une position leader sur le marché ouest européen qui regroupe 320 millions d'habitants.

Alors que l'activité que le groupe déploie aux Etats Unis et au Canada a eu tendance à stagner au cours des dernières années, le chiffre d'affaires réalisé en Europe progresse rapidement. Il ne représentait que 23% du chiffre d'affaires consolidé du groupe en 1987 alors qu'il en représente 37% en 1990. Il parvient à dépasser l'activité réalisée jusqu'alors sur le marché australien.

Les activités réalisées par TNT ne sont pas de même nature selon les lieux d'implantation du groupe :

.En Australie, TNT assure une gamme très large de services transport ; le groupe ayant cherché à se diversifier sur un marché aux dimensions limitées.

.En Amérique du Nord, les premières acquisitions réalisées par TNT n'ont pas toujours obéi à des options stratégiques clairement établies. Cela a été particulièrement le cas aux Etats Unis, où le groupe a surtout procédé en saisissant des opportunités. Il en a résulté une assez grande diversification des produits proposés par TNT.

.En Europe, au contraire, TNT a suivi un objectif plus précis qui a été de disposer dans les principales villes européennes de sociétés de messagerie réputées et bien établies, assurant un relai à son réseau de transport express international.

LE MARCHÉ AUSTRALIEN (et de Nouvelle Zélande) :*TRANSPORT TERRESTRE :*

TNT intervient sur le marché australien en proposant une très large gamme de produits transport au travers des filiales spécialisées telles :

- TNT Express
- Kwikasair
- Comet
- McPhee
- Ansett Wridgways
- Ansett Air Freight
- TNT Darwin Express...

TNT Express transporte du fret au travers l'ensemble du pays grâce à un réseau de transport national complet.

TNT Express intervient aussi bien en matière de transport routier que de transport ferroviaire ; elle a mis en place avec la société nationale des Chemins de Fer Australiens de nouvelles techniques de transport ferroviaire (utilisant des wagons articulés) pour répondre aux besoins des industriels utilisateurs de transport volumineux.

Kwikasair multiplie les offres de transport spécialisé, en assurant :

- .un service de messagerie express terrestre,
- .des services "porte à porte" en matière de fret aérien,
- .des transports de prêt à porter sur ceintres,
- .des livraisons d'ordinateurs.....

Comet et sa sous filiale TNT Plantfast assure des transports de vrac pour les industries minières et horticoles.

McPhee Transport intervient en matière de logistique, en s'appuyant sur un réseau national d'entrepôts de stockage-distribution.

Ansett Wridgways intervient en matière de déménagement de locaux domestiques ou professionnels et d'entreposage de meubles.

Ansett Air Freight assure des transports à délai garanti (avec livraison le jour même, ou le lendemain..). Elle propose ses services à divers grands clients attentifs aux délais de livraison de leurs produits comme les groupes de presse (cf "Herald et Weekly Times").

Elle a complété ses offres de prestations en investissant dans le transport routier, et en créant une nouvelle filiale Ansett Courrier qui intervient dans les 4 principales villes australiennes, afin d'assurer la livraison rapide des produits transportés par "Ansett Air Freight".

TNT Darwin Express s'affirme comme le spécialiste australien des trains routiers ; établie à Adelaide, elle offre ses services aux grandes compagnies minières établies en Australie méridionale.

TNT propose aussi ses services,

- .en matière de manutention (TNT Materials Handling),
- .en matière de transport de voitures (TNT Car Carrying)
- .en matière de transport par voie ferrée (TNT Contrans)
- .et en matière de transport de vrac (TNT Bulk divisions), en s'appuyant généralement sur des contrats de transport de longue durée établis avec les grandes entreprises de bâtiment et de travaux publics.

TRANSPORT MARITIME :

TNT intervient aussi dans le secteur maritime au travers sa branche "TNT Shipping Development".

Une partie de ses ressources proviennent de contrats d'affrètement de navire à longue durée, de contrat de management de navires. Il dispose d'autre part d'un parc de près de 40 000 conteneurs.

Le groupe intervient par ailleurs en matière de manutention portuaire et d'agence maritime ; TNT détient 50% de la société "Union Shipping Group Ltd", qui est domiciliée en Nouvelle Zélande et qui est un opérateur portuaire australien et néo zélandais important.

TRANSPORT AERIEN :

TNT Ltd contrôle depuis 1980, 50% de la compagnie australienne "ATI" (Ansett Transport Industries Ltd), aux côtés de la "News Corporation Ltd", du groupe Murdoch.

ATI contrôle elle même, "Ansett Airlines of Australia" ainsi que 3 filiales régionales, Ansett NSW, Ansett WA, Ansett NT et une compagnie neo-zélandaise, Ansett New Zealand.

La flotte de Ansett est parmi les plus jeunes du monde, elle comporte :

8 Airbus A320-200

5 Boeing 767s

16 Boeing 737-300s

5 Boeing 727-200s

une flotte de BAe 146 et de Fokker F-28 et F-50

Ansett propose une partie de sa flotte en leasing qui est utilisée pour le transport de voyageurs.

Elle est d'autre part la plus grande compagnie aérienne australienne de vols domestiques.

Elle détient par ailleurs 20% de la compagnie d'aviation américaine "America West Airlines" et 100% de la compagnie "Ansett New Zealand".

Enfin, Ansett exploite des centres touristiques sur la côte maritime de la province du "Queensland"....

AUTRES ACTIVITES :

TNT a enfin développé en Australie et parfois en Nouvelle Zélande de nouvelles activités, sortant du secteur transport, telles :

.la surveillance et la sécurité au travers la filiale TNT Security

.la blanchisserie avec la société Red Lion Laundries qui offre ses services aux entreprises touristiques opérant sur la côte Nord de l'Australie.

.la propreté et l'environnement avec la société TNT Waste Control qui assure des prestations de recyclage, d'élimination, de collecte de déchets.

TNT apparait ainsi comme un groupe multi-services aux entreprises, concept particulièrement développé par les groupes britanniques.

LE MARCHE AMERICAIN :

Aux Etats Unis, TNT a multiplié les acquisitions en fonction des opportunités qui se sont présentées.

Les tentatives qu'il a menées dans un premier temps n'ont pas été couronnées de succès. C'est ainsi que :

- .TNT a dû fermer une partie des centres d'exploitation de la société de transport diversifiée de la Côte Est des Etats Unis, "Alltrans Express" dont elle avait pris le contrôle en 1969.

A la suite de plusieurs opérations de restructuration, "Alltrans International Group" a été éclatée en 1988-89 en 3 divisions :

- .TNT Freight Express qui s'affirme comme le plus grand transporteur inter modal de lots complets de la Côte Est.
- .TNT Information Systems qui est une société spécialisée en matière de prestations de services informatiques aux sociétés de transport.
- .TNT Hydrolines qui exploite un service de ferry entre le New Jersey et Manhattan.

- . TNT a aussi dû couvrir les pertes du transitaire "Acme Freight" spécialisé en matière de transport ferroviaire qu'il avait racheté en 1973.

- .Enfin, TNT a dû fermer en 1987 la société de transport routier "Pilot Freight Carriers" et le transitaire maritime "Trans Freight Lines" qui accumulaient les déficits.

D'autres acquisitions américaines de TNT ont été mieux réussies avec :

- .Red Star, qui intervient dans le Nord Est des Etats Unis et réalise un chiffre d'affaires de 175 millions \$. Son prix d'acquisition réglé en 1987, a été fixé à 113 millions \$.

Red Star qui est une entreprise de groupage (LTL), exploite 37 terminaux qui opèrent dans 12 Etats situés au Nord Est des Etats Unis, ou sur la frontière canadienne (Ontario et Québec).

La société réalise principalement des trafics inter-régionaux ; elle se positionne comme la deuxième société de transport du Nord Est, en maîtrisant près de 1/6ème du marché local (qui est évalué à 1 milliards de \$).

.TNT Holland opère en matière de transport de lots complets dans 15 Etats du Centre des Etats Unis ; la société a été rachetée 53 millions \$ en 1984.

La société a connu une très forte croissance au cours des derniers exercices (elle a ouvert 3 terminaux en 1989 et 4 autres en 1990).

.TNT Bestways est une entreprise de transport de lots complets qui intervient dans le Sud Ouest des Etats Unis (Arizona, Californie, Nevada, Nouveau Mexique et Texas) et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 60 millions \$.

Afin d'accélérer son rythme de développement local, TNT Bestways vient :

.de racheter la société Big State Freight Lines qui lui a permis d'accroître sa part de marché au Texas

.de passer des accords de correspondance avec une société mexicaine, "Juarez Express" et une autre société opérant dans le Sud Ouest des Etats Unis, AAA Cooper.

.de construire un nouveau terminal à Bakersfield, en Californie.

.TNT Auto-Warehousing travaille pour le compte de sociétés de construction automobiles étrangères opérant aux Etats Unis (Suzuki, Isuzu...).

Tirant les leçons de ses échecs précédents (et en particulier de celui de Pilot), les nouvelles filiales américaines de TNT sont des sociétés qui sont spécialisées

.tant dans leur zone d'intervention : elles n'interviennent que dans certains Etats américains,

.que dans leur activité : ce sont presque toutes, des sociétés de transport routier de lots LTL, "Less than TruckLoad carriers".

Les spécificités régionales qui caractérisent ces sociétés ne les empêchent pas d'essayer de tirer partie de leur appartenance au groupe TNT. C'est ainsi que de multiples liens ont été tissés récemment entre TNT Holland et TNT Red Star, qui couvrent respectivement des Etats du Centre et du Nord des Etats Unis....

TNT n'est pas parvenu à constituer aux Etats Unis un réseau à l'image de celui qu'il a constitué en Europe du fait du poids local de Federal Express.

TNT ne contrôle pas aux Etats Unis d'opérateur aérien et n'est pas considéré à ce titre comme un grand de la messagerie express.

Afin de rééquilibrer sa position, TNT a bien tenté en 1987 de lancer une OPA sur "Airborne Express", une compagnie concurrente de Federal Express, qui est établie à Seattle et qui contrôle 15% environ du marché du fret aérien des USA.

Mais son offre a été repoussée et TNT n'a ramassé que 15% des titres de la société "Airborne Express".

Ne parvenant pas à établir sa position sur le fret express aux Etats Unis, TNT continue de rechercher à s'implanter sur d'autres créneaux mais sans avoir encore trouvé de position stratégique qui le différencie de ses concurrents.

Au Canada, TNT contrôle la société de transport routier TNT Overland qui réalise un chiffre d'affaires de 195 millions \$, dont une grande partie est effectuée avec les grands constructeurs automobiles nord américains (comme General Motors of Canada).

TNT dispose aussi des filiales canadiennes de TNT Alltrans qui essayent de leur côté, de tirer partie du réseau de transport qu'elles sont en mesure de proposer en s'appuyant sur les filiales détenues par le groupe aux Etats Unis et dans le monde.

Elles se trouvent, dans ce cadre, capables de proposer une large gamme de prestations transport couvrant :

- .le groupage (TNT Alltrans Express)
- .le transport de matières délicates (TNT Cushionride)
- .le transit international (TNT Show Services et TNT Comet International)...

TNT Atlas Trucking est spécialisée en matière de transports volumineux (hors normes); elle intervient dans l'Ontario, au Quebec et étend ses activités aux Etats Unis.

TNT Texport propose ses services au secteur canadien de la confexion.

Au Brésil, TNT offre une large gamme de services "transport express" et de transport "spécialisé". Le groupe emploie localement plus de 5 000 salariés.

- .TNT Transpampa assure des transports routiers longue distance
- .TNT Overnite réalise du transport express dans l'Etat de Sao Paulo
- .TNT Texport est un transporteur de vêtement sur ceintre
- .TNT Transtotal effectue du transport de lots complets
- .TNT Sava assure des transports de fret aérien express entre Sao Paulo et Manaus

Au Chili, TNT assure des prestations de transport de fret aérien, de transit, de messagerie express par route....

LE MARCHE EUROPEEN :

En Europe, TNT a cherché et cherche encore à se constituer un réseau complet de messagerie express ; en étant conscient qu'il est difficile d'exploiter un réseau de messagerie aérienne sans pouvoir s'appuyer sur un réseau de messagerie national solide.

Grande Bretagne :

Les implantations britanniques de TNT sont les plus anciennes ; en effet, TNT s'est implanté en Grande Bretagne dès 1978 à l'occasion de l'acquisition d'une petite entreprise locale, "Sayers Transport Ltd".

Les activités locales de TNT ont beaucoup progressé depuis, et actuellement le groupe réalise en Grande Bretagne un chiffre d'affaires de 770 millions de \$, dont 280 millions proviennent de la messagerie express exploitée en particulier à partir du centre de distribution informatisé de Atherstone.

Avec l'acquisition en 1983 de la partie européenne du groupe IPEC (pour 30 millions \$), TNT a consolidé ses implantations européennes particulièrement en Grande Bretagne et en Italie, en se dotant d'un réseau de 147 dépôts situés dans 14 pays. Le groupe s'est par là-même doté du réseau de messagerie terrestre lui permettant d'alimenter ses lignes aériennes.

TNT s'est lancé en Angleterre dans d'autres activités de transport que la messagerie express, parmi lesquelles on trouve la distribution de journaux (qui s'en rapproche) (assurée par la branche "TNT Newfast") mais aussi la distribution de produits alimentaires de détail ou de produits chimiques (assurées par la branche "TNT Contract Distribution").

En 1990, les effectifs employés par le groupe TNT au Royaume Uni atteignaient plus de 8 000 personnes.

Italie :

En Italie, TNT a racheté l'entreprise de messagerie "Traco" pour 80 millions \$ qui exploite un centre de distribution à Turin.

Pays Scandinaves :

Cherchant à compléter son réseau européen et afin desservir l'Europe du Nord, TNT IPEC a racheté en 1988 la société "Air de Cologne" dont une grande partie de l'activité est orientée vers les pays scandinaves et qui réalise un chiffre d'affaires de 40 million \$ A l'occasion de cette acquisition, TNT a déplacé la plateforme (hub) dont il disposait à Nuremberg, sur l'aéroport de Cologne, l'ancienne plaque tournante de "Air de Cologne".

France :

En France, TNT Ipec ne dispose pas encore de fortes implantations ; le groupe TNT qui a hérité des centres d'exploitation de Ipec, n'a réalisé aucune acquisition locale et n'a procédé jusqu'à aujourd'hui que par croissance interne.

Les centres d'exploitation de TNT sont situés :

- .à Mulhouse où ils drainent des flux en provenance de RFA, d'Alsace et de Suisse,
- .à Saint Priest Chassieux, près de l'aéroport de Lyon - Satolas
- .et à Lille Lesquin.

TNT France a réalisé en 1990 un chiffre d'affaires de l'ordre de 350 millions Frs.

Plutôt que de persévérer à lancer un produit express national qui lui a coûté très cher, TNT France a modifié ses options stratégiques et cherche aujourd'hui à se concentrer sur le fret international et à utiliser de façon complémentaire les messagers nationaux pour les opérations d'enlèvements et de distributions de colis.

Pays Bas :

La présence de TNT sur le marché hollandais date de la fin des années 1970 avec la prise de contrôle du groupe Gelders-Spetra.

Depuis cette date, TNT a racheté pour 350 millions Frs, la société "XP Parcel System", filiale de la compagnie aérienne néerlandaise KLM, spécialisée dans le transport express de petits colis "porte à porte". XP disposait d'un hub sur l'aéroport de Beek, près de Maastricht, dans le sud de la Hollande, qui a été transféré à Cologne.

XP emploie 1 150 salariés répartis dans 95 agences et implantées dans 18 pays d'Europe de l'Ouest ainsi qu'en Turquie. 234 personnes sont employées en Hollande. XP dispose d'une flotte de 5 Fokker F27 et d'un parc de 312 véhicules routiers assurant plus de 18 liaisons routières internationales

Elle a réalisé en 1988 un chiffre d'affaires de 500 millions Frs.

Espagne :

En Espagne, TNT Ipec a racheté l'entreprise de transport express "Unitransa" qui est spécialisée dans le transport domestique de messagerie. Sous la nouvelle dénomination de "TNT Unispain", l'entreprise emploie actuellement 1 500 salariés répartis sur 46 sites ; elle utilise par ailleurs les services de 1 000 artisans chauffeurs.

TNT Unispain traite plusieurs contrats de stockage - distribution à partir de ses entrepôts de Madrid, Barcelone, Zaragoza....

Par delà son système d'organisation géographique nationale, TNT a mis en place une division à compétence mondiale, "TNT Express Worldwide".

Cette entité qui résulte de la fusion des anciennes structures "TNT Skypak" (spécialisée dans les colis légers), "TNT Mailfast" et "TNT Express Europe" (spécialisée dans le fret plus lourd), est capable de transporter tout colis d'un poids de 1 gramme à 1 tonne, dans n'importe quelle destination, selon le délai d'acheminement choisi.

Cette création se justifie par la volonté des clients du solide réseau express européen que TNT a mis en place, d'avoir le même interlocuteur pour répondre à leurs besoins de transport en Europe et hors d'Europe.

TNT a poussé en effet très loin en Europe la constitution d'un réseau continental intégré combinant un maillage aérien centralisé sur le hub de Cologne en RFA et un maillage routier regroupé sur plusieurs noeuds situés respectivement à Arnhem aux Pays Bas, à Bornem en Belgique, à Francfort en RFA, à Paris en France, et à Northampton en Grande Bretagne.

Le seul réseau aérien européen de TNT dessert quotidiennement 35 aéroports à partir et à destination du hub central de Cologne. L'utilisation de BAe 146 permet au groupe de répondre à la réglementation européenne relative aux normes anti bruit et par là-même d'assurer des vols de nuit qui réduisent le délai d'acheminement des envois qui lui sont confiés.

Avec TNT Express Worldwide, les clients de TNT peuvent trouver non seulement un service de transport intra européen à délai garanti mais aussi une ouverture sur le monde.

MOYENS :**Matériel :**

Au niveau mondial :

19 000 véhicules

près de 200 avions utilisés et 72 "Quiet Trader" en commande

63 porte conteneurs et navire de surveillance

46 150 conteneurs maritimes

4 000 conteneurs routiers

TNT Ipec a fait une commande auprès de British Aerospace de 72 avions "Quiet Trader" afin de pouvoir les utiliser la nuit.

En passant une telle commande, TNT a modifié sa stratégie ; alors que jusqu'à présent le transporteur australien utilisait les services aériens d'autres compagnies, il se donne aujourd'hui les moyens de réaliser lui même le transport aérien de ses propres colis.

Le parc d'avions détenu jusqu'à présent au travers sa filiale ANSETT était affecté au transport de voyageurs.

Les unités acquises en propre ont été achetées par la société AWAS (Ansett Worldwide Aviation Services) qui est elle-même une filiale à 50% de TNT (l'autre partie de son capital étant détenue par R.Murdoch).

Personnel :

Le groupe TNT emploie 70 000 personnes au travers le monde, répartis sur les principaux continents.

Localisation des effectifs	en %	
Amérique du Nord	17 300	24.6%
Amérique du Sud	7 000	10.0%
Europe	25 480	36.4%
Australie, Extrême Orient	20 300	29.0%

Total	70 000	100.0%

Sur ces différents continents, les principales implantations nationales se trouvaient,

.sur le continent européen :

en Grande Bretagne 8 000

en Italie 3 300

.RFA 2 300

en Espagne 1 500

France 500

.en Amérique du Sud :

Au Brésil 5 000

ELEMENTS FINANCIERS :

Exploitation :

millions \$ australiens	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<i>Chiffre d'affaires</i>	2 261	2 822	3 087	3 668	3 906	4 482
<i>Progression</i>		+ 24.8 %	+ 9.4 %	+ 18.8 %	+ 6.5 %	+ 14.8 %
<i>BN avant exceptionnel</i>	72	101	152	206	221	141
<i>BN avant except./ CA</i>	3.2 %	3.6 %	4.9 %	5.6 %	5.6 %	3.1 %

Le chiffre d'affaires du groupe TNT a progressé régulièrement au cours des 6 derniers exercices.

La rentabilité du groupe, après s'être améliorée, s'est contractée en 1990. Le ratio BN(avant pertes et profits exceptionnels) / CA a dépassé durant toute la période examinée 3 %.

millions \$ australiens	1988	1989	1990
<i>Chiffre d'affaires</i>	3 668	3 906	4 482
<i>MBA</i>	267	323	278
<i>Résultat net</i>	165	194	119
<i>Taux de conversion</i>	5.18	4.57	3.95

Millions Frs F.

	1988	1989	1990
<i>Chiffre d'affaires</i>	19 000	17 850	17 704
<i>MBA</i>	1 383	1 476	1 098
<i>Résultat net</i>	854	886	470

<i>MBA / CA</i>	7.3 %	8.3 %	6.2 %
<i>BN / CA</i>	4.5 %	4.9 %	2.7 %

Remarque : la compagnie TNT présente des comptes consolidés qui ont selon le cas :

.un périmètre réduit aux seules participations majoritaires du groupe.

.ou un périmètre étendu à des participations minoritaires au sein desquelles le groupe dispose d'un pouvoir d'initiative.

Le chiffre d'affaires de TNT (hors la compagnie associée Ansett, qui réalise elle même un chiffre d'affaires de 1 milliard de \$ australiens) atteint 4,5 milliards de \$ australiens, soit près de 17,7 milliards de FF.

Structure financière :

millions \$ australiens	1988	1989	1990
<i>Immobilisations nettes</i>	1 888	2 553	3 082
<i>Capitaux propres</i>	813	879	999
<i>Etabl.de crédit</i>	1 399	2 008	2 206
<i>Taux de conversion</i>	5.18	4.57	3.95

Millions Frs F.			
Immobilisations nettes	9 780	11 669	12 173
Capitaux propres	4 214	4 019	3 946
Etabl.de crédit	7 249	9 181	8 714

En dépit des mises en réserve opérées chaque année par le groupe, la structure financière de TNT reste relativement légère.

Le groupe TNT a financé une partie importante de sa croissance (de ses acquisitions externes) par emprunt.

Le montant cumulé des frais financiers que supporte TNT dépasse d'ailleurs 203 millions de \$ australiens, soit 4.5 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe.

STRATEGIE :

TNT se définit comme "un groupe de transport intervenant à l'échelle mondiale". Son objectif affiché est de livrer "n'importe quel colis, dans n'importe quel délai, dans n'importe quel endroit ...dans le monde".

En d'autres termes, TNT couvre une gamme très large de prestations de transport, allant de la messagerie express au déménagement d'usines....

TNT a fait de l'Europe son marché de développement privilégié en matière de transport express.

Il y a mis en place un réseau de transport à délai garanti par route et par air, disposant d'un maillage complet.

Le groupe a cherché sur ce continent à relayer les transports internationaux qu'il assure par la maîtrise de réseaux de transport express domestiques. Cette stratégie tend à faire de TNT l'un des plus grands transporteurs européens.

TER

U.P.S.

UNITED PARCEL SERVICE

FICHE D'IDENTITE :

United Parcel Service of America, Inc.
Greenwich Office Park 5,
Greenwich Connecticut 06831

ACTIONNARIAT :

Le capital de UPS est composé de 155 349 525 actions.

La plus grande partie des actions UPS sont détenues directement ou indirectement par les 17 838 cadres du groupe en activité, leurs familles, les anciens cadres dirigeants du groupe ou leurs héritiers.

Chaque année, une partie du capital est proposée aux responsables du groupe sous forme de stock options...

DIRECTION :

Kent C.Nelson	Président Directeur Général depuis 11/89
Paul Oberkotter	Ancien Président Directeur Général
John W.Rogers	PDG jusqu'en Novembre 1989
John W.Alden	Directeur du développement
William H.Brown	Avocat
Venard F.Cornie	Directeur des opérations nationales
Edwin A.Jacoby	Directeur financier
Carl Kaysen	Professeur de sciences politiques au MIT
Donald W.Layden	Directeur international
Gary E.MacDougal	Président de la fondation Russell
Frank J.Middendorf	Directeur des opérations nationales
Joseph R.Moderow	Directeur des services juridiques
Victor A. Pelson	Directeur informatique et communication
Robert M.Teeter	Président de la Coldwater Corporation (société de conseil en stratégie).

HISTORIQUE :

UPS a été fondée en 1907 à Seattle, par Jim Casey et Evert McCabe.

En 1919, la compagnie étend sa zone d'activité, s'implante à Oakland et adopte la dénomination sociale d'United Parcel Service.

A partir des années 1930, la compagnie s'éloigne de ses bases de la côte ouest, pour proposer ses services sur la côte est, et établir une première agence à New York. Elle se lance ensuite dans le transport de colis au travers l'ensemble du territoire américain, en se concentrant sur une clientèle de magasins souhaitant livrer leurs clients à domicile

A partir des années 50, la compagnie élargit sa gamme de services à la livraison de tout paquet et se positionne par là-même en concurrent direct des services postaux américains, "US Post Office".

UPS ouvre sa première ligne de messagerie aérienne en 1929 mais elle doit en interrompre l'exploitation avec la récession.

Elle ne redémarre véritablement l'exploitation de services aériens qu'en 1982, afin de faire échec aux menaces de Federal Express qui emportait des succès croissant avec son service de messagerie aérienne de nuit.

En 1975, UPS s'établit au Canada et en 1976 en RFA.

Cherchant à reproduire, le type de développement qu'elle a connu à partir des années 30, en constituant un réseau couvrant l'ensemble des Etats Unis, UPS tend depuis quelques années à constituer un réseau mondial.

UPS constitue aux Etats Unis une véritable institution ; elle porte le surnom de "Big Brown", qui lui a été attribué d'après la découpe et la couleur des camions de livraison qu'elle utilise au travers le territoire américain.

ACTIVITES :

Les principales activités de UPS se répartissent entre :

- .le transport et la livraison de lettres et petits colis
- .le transport sous température dirigée
- .la location et la vente en crédit bail de camions

De façon complémentaire, UPS contrôle 2 filiales d'expertise technologique (qui élabore de nouveaux produits pour le compte du groupe) et une société spécialisée dans la réalisation et le développement de zones industrielles (IDG - Industrial development Group).

Le transport et la livraison de lettres et petits colis :

Le transport et la livraison de lettres et petits colis constitue l'essentiel de l'activité de UPS. Les autres activités réalisées par le groupe ne représente qu'une part marginale du chiffre d'affaires global de UPS.

UPS se définit avant tout comme le grand concurrent de l'Administration des postes américaine, l'US Postal Service.

Elle délivre 12 millions de colis par jour.

Constatant à la fin des années 1970 que FEDERAL EXPRESS avait tendance, avec son produit "Overnight package Service", à mordre sur ses parts de marché, UPS s'est lancé en 1982 sur le marché de la messagerie express en mettant en place ses propres réseaux de transport aérien de nuit.

Pour assurer ses services, UPS a mis en place un réseau s'articulant au travers des centres ("hubs") de :

- .Louisville dans le Kentucky
- .Miami pour la desserte des pays d'Amérique Latine et des Caraïbes
- .Eachorn, en RFA et Londres pour l'Europe
- .Hong Kong pour l'Asie.

De façon parallèle, UPS a développé une activité de transit aérien "UPS Air cargo" qui a pour fonction de vendre les espaces que l'activité messagerie laisse disponibles sur les avions UPS.

Dans ce secteur UPS s'est attaqué au marché européen de façon progressive et pragmatique commençant par mettre en place des accords de coopération (joint ventures) avant de procéder à des prises de contrôle.

Les transports sous température dirigée :

UPS a constitué une filiale, MATRAC qui est spécialisée dans le transport de semi remorques réfrigérées, embarquées sur wagons.

Les principaux trafics qu'elle maîtrise concernent les transports de fruits et légumes entre la côte Ouest et la côte Est des Etats Unis, qu'elle a complété par des transports de produits photographiques, de bières, de blé....

MATRAC assure ses frets de retour avec des colis divers, qu'elle parvient à collecter en s'appuyant sur le réseau UPS.

Location et leasing de véhicules de transport :

La filiale UPS Truck Leasing s'appuie sur 27 implantations situées dans les Etats du Sud Est et le Sud Ouest des Etats Unis.

Son chiffre d'affaires 1989 a atteint 8 millions de \$ (48 millions de Frs).

L'activité immobilière :

En 1987, UPS a créé la société IDG qui a une activité d'agent immobilier.

Cette société sélectionne des implantations immobilières à fort potentiel, qui sont généralement utilisées par la compagnie UPS elle-même, ou par des sociétés clientes intervenant dans le secteur de la distribution et souhaitant s'établir à proximité des centres de UPS.

IMPLANTATIONS :

1989 a été pour UPS, l'année de son expansion internationale.

La compagnie dessert désormais, à partir d'implantations situées dans 41 pays, plus de 180 Etats, au travers le monde, couvrant 80% de la population mondiale.

Répartition du CA	milliards \$	%
National (Etats Unis)	10.2	82%
International	2.2	18%

Total	12.4	100%

UPS s'est définie dans un premier temps comme une compagnie essentiellement américaine.

Elle amorce en 1975 - 1976 son internationalisation, mais se limite au Canada et à la RFA.

Depuis la fin des années 1980, UPS accélère son internationalisation et multiplie les implantations en Europe et en Asie.

A la différence de la plupart des intégrateurs qui amorcèrent leurs implantations européennes en pénétrant le marché britannique, UPS s'est implanté en premier lieu sur le marché allemand.

Du fait de l'absence de tout monopole des Postes Allemandes en matière de transports de plis et petits colis, la compagnie y a vu l'opportunité de développer sa spécialité.

UPS propose en RFA un service de livraison à délai garanti de 24 heures par voie routière et des liaisons aériennes de nuit entre tous les grands centres urbains. Elle emploie localement près de 3 500 salariés.

UPS a perdu son leadership sur le marché domestique allemand, en matière de transport express "privé" au profit de la société allemande DPD. Elle cherche à compenser cette perte par une prééminence sur le marché européen qu'elle tend à s'assurer grâce aux multiples opérations d'acquisitions externes qu'elle a menées.

En effet, UPS a procédé en 1989 et 1990, à l'acquisition de 10 sociétés de transport européennes et d'une compagnie asiatique.

C'est ainsi que UPS a racheté

. la société de messagerie britannique IML Air Services Group Ltd, qui dessert elle-même au travers 7 filiales, 37 pays étrangers (dont Hong Kong, Singapour, ...) et qui avait réalisé en 1988, un chiffre d'affaires de 21 millions de Livres.

.la société "Seabourne Express Parcels", une filiale de "Seabourne Express Ltd", qui intervient en Grande Bretagne et sur le continent européen et met en oeuvre un service de livraison rapide par voie de terre .

UPS a procédé à l'acquisition du messenger espagnol "Cuallado" qui exploite 750 véhicules, emploie 1 500 salariés dans 98 agences et implantations situées sur le territoire espagnol. La plupart des agences de Cuallado sont exploitées par des opérateurs "franchisés". De par sa taille (deuxième du secteur), Cuallado permet à UPS de se positionner comme l'un des leaders du marché espagnol.

En France, UPS est entré dans le capital de la société TTA Express, une filiale de TTA qui a fait l'objet en 1986 d'un RES.

Enfin, elle a pris une participation majoritaire ou racheté :

.Road Air Parcel Service opérant en Belgique et aux Pays Bas

.Danish Express Parcel, au Danemark

.Nielson Express OY en Finlande

.Fracht Air Parcel Service en Suisse

.la société britannique Arkstar Ltd et sa filiale Atlasair

.Alimondo en Italie

La plupart des sociétés reprises par UPS en Europe étaient déjà des correspondants de la compagnie en Europe.

En Asie, UPS a pris le contrôle de la société "Asian Courier Service" dont la zone de desserte s'étend du Pacifique à l'Australie.

Les plus importantes implantations étrangères de UPS restent la RFA et le Canada.

Enfin, début 1990, UPS a étendu ses services à 4 pays de l'Europe de l'Est (l'URSS, la Hongrie, l'Allemagne de l'Est et la Pologne).

MOYENS :**1°) Personnel :**

	1985	1986	1987	1988	1989
Salariés	152 400	168 200	191 600	219 400	237 700

Une grande partie des salariés américains de UPS appartiennent au syndicat des camionneurs ("Teamsters Union") qui a négocié au cours des années 1989, 1990 une actualisation des accords salariaux.

2°) Matériel :

UPS possède une flotte de 114 avions et loue 240 appareils court courrier.

Parmi les avions possédés, on compte :

- .30 Boeing 757
- .36 B 727
- .42 DC 8
- .6 B 747

Elle exploite au travers sa filiale MATRAC, une flotte de 1 497 semi remorques réfrigérées.

Elle met en location ou en crédit bail au travers sa filiale UPS Truck Leasing, un parc de 3 094 véhicules.

Au titre de son activité de messagerie express, elle exploite 116 000 véhicules de distribution.

	1985	1986	1987	1988	1989
Véhicules	80 300	85 500	94 700	103 700	116 000

ELEMENTS FINANCIERS :

1°) Exploitation :

	1987	1988	1989
<hr/>			
millions \$			
<i>Chiffre d'affaires</i>	9 682	11 032	12 357
<i>MBA</i>	1 158	1 177	1 209
<i>Bénéfice Net</i>	784	758	693
<i>Taux de conversion : 1 \$ =</i>	5.34	6.06	5.79
<hr/>			
en millions Frs			
Chiffre d'affaires	51 702	66 854	71 552
MBA	6 187	7 136	7 003
BN	4 187	4 597	4 014
<hr/>			
MBA / CA	11.9 %	10.6 %	9.8 %
BN / CA	8.1 %	6.8 %	5.6 %

La rentabilité du groupe est excellente.

millions \$	1985	1986	1987	1988	1989
<i>Chiffre d'affaires</i>	7 700	8 600	9 700	11 000	12 400
<hr/>					
BN / CA	7.4 %	7.8 %	8.1 %	6.9 %	5.6 %

Observée sur une période élargie, on remarque malgré tout que la rentabilité de UPS, tout en restant d'un bon niveau, s'est sensiblement dégradée au cours des derniers exercices, reflétant l'intense concurrence à laquelle se livrent les opérateurs sur le marché Nord-américain.

2°) Structure financière :

	1987	1988	1989
millions \$			
<i>Immobilisations nettes</i>		4 792	5 429
<i>Capitaux propres</i>		3 180	3 580
<i>Dettes LT</i>		140	848
<i>Autres dettes (Impôts différés..)</i>		1 496	1 627
<i>Taux de conversion 1 \$ =</i>		6.06	5.79

en millions Frs			
Immobilisations nettes		29 041	31 426
Capitaux propres		19 275	20 778
Dettes LT		848	4 910

Le groupe a accru son endettement en émettant en 1989, 700 millions \$ d'obligations, mais reste extraordinairement peu endetté et dispose d'une capacité de développement très importante.

Les immobilisations du groupe progressent régulièrement, reflétant la politique d'investissements active menée par le groupe en particulier à l'étranger.

Le montant des investissements réalisés par UPS en 1989 a atteint 1,2 milliards \$ dont près de la moitié a été consacrée à la construction d'implantations terrestres ; le centre aéroportuaire (Hub) de Philadelphie a coûté à lui seul 128 millions de \$....

STRATEGIE :

UPS estime que le marché mondial du transport de petits colis devrait progresser de 20 à 30% par an dans les 10 années à venir et générer un chiffre d'affaires annuel de 25 milliards de \$ d'ici 1995.

Dans ce cadre, le groupe souhaite s'attaquer aux 2 marchés qui lui semblent recéler les plus forts potentiels de croissance et qui sont :

- .les pays asiatiques qui bordent le Pacifique et dont le PNB progresse 2 fois plus vite que celui des Etats Unis
- .l'Europe qui va voir, avec l'ouverture des frontières de 1992, et la disparition des barrières douanières, ses échanges se développer très rapidement.

Dans la compétition mondiale qui s'annonce pour la conquête de ces nouveaux marchés, UPS estime être la mieux placée, du fait de son implantation américaine qui constitue une formidable base arrière sur laquelle elle peut s'appuyer.

Le transport express qui n'occupait jusqu'à présent qu'une place mineure sur le marché du transport de petits colis, connaît de son côté, une croissance encore plus forte car il attire de plus en plus de clients qui se satisfaisaient jusqu'alors de délais de livraisons classiques.

Avec le développement de son réseau intégré, l'accroissement de sa flotte aérienne et la multiplication de ses dessertes, UPS estime être bien placée pour occuper sur ce marché une place majeure.



JUIN 1991
40-91

200 Francs