

# **LE FRET EXPRESS AU ROYAUME UNI**

*Enquête de Didier BOURDELAS*

## ***Opération Jeunes Europe***

*Sous la direction de Patrice SALINI*

**MINISTERE DES TRANSPORTS ET DE LA MER**

**OBSERVATOIRE ECONOMIQUE ET STATISTIQUE DES TRANSPORTS**

55, rue Brillat Savarin 75 013 PARIS

Tél. 45 89 89 27

Télécopie 45 88 48 01

Novembre 1988

Didier Bourdelas (ETAU) a mené pour l'OEST une étude sur le Fret Express au Royaume Uni, dans le cadre de notre opération "Jeunes-Europe"

Le document qui suit constitue une synthèse de l'ensemble des documents et rapports qu'il nous a remis.

Outre l'analyse du marché du fret express au Royaume Uni, ce rapport comprend un ensemble de fiches sur les opérateurs présents sur le marché, leur histoire et leur stratégie.

Certains groupes sont de taille considérable comme NFC, TDG et SECURICOR.

Bien que leur développement en Europe continentale, et en particulier en France soit encore assez faible, il faut voir en eux des acteurs essentiels du grand marché des transports de 1993.

Ce rapport complète celui, publié par ailleurs par l'OEST, dans le cadre de la même opération sur les grands intégrateurs nord-américains et australiens, qui ne sont pas, par conséquent, présentés dans les fiches terminant cette étude.

***Le sommaire :***

<b><i>LA NOTION DE FRET EXPRESS</i></b>	<b><i>Page 2</i></b>
<b><i>L'EVALUATION DU MARCHÉ</i></b>	<b><i>Page 3</i></b>
<b><i>LES CARACTERISTIQUES DU MARCHÉ</i></b>	<b><i>Page 4</i></b>
<b><i>LA CORPORATION DU FRET EXPRESS</i></b>	<b><i>Page 6</i></b>
<b><i>LA RENCONTRE OFFRE-DEMANDE</i></b>	<b><i>Page 7</i></b>
<b><i>TENDANCES ET PROSPECTIVE</i></b>	<b><i>Page 9</i></b>
<b><i>LES ACTEURS DU MARCHÉ EXPRESS AU ROYAUME UNI</i></b>	<b><i>Page 10</i></b>

Observatoire Economique et Statistique des Transports  
Département des Etudes et de la Planification  
55, rue Brillat Savarin 75013 PARIS  
Tél. 45 89 89 27

Télécopie 45 88 48 01

# LA NOTION DE FRET EXPRESS

Le développement du fret express connaîtra, s'il ne connaît déjà, l'influence déterminante de l'expérience du Royaume Uni.

Depuis 10 ans les stratégies de distribution des industriels ont été bouleversées par l'arrivée et le développement soudain des **integrators** américains et australiens. Le fret express est avant tout une activité internationale qui connaît une forte croissance par la combinaison de plusieurs facteurs :

- 1) *le développement de la spécialisation internationale de l'économie :*  
*zones productives et zones consommatrices*
- 2) *l'augmentation de la production à forte valeur ajoutée :*  
*notion de produit "cher au kg"*
- 3) *la rationalisation de plus en plus poussée du processus de production et les économies substantielles qu'elle engendre:*  
*le "just in time" ou les flux tendus*
- 4) *la diminution des cycles de vie des produits entraîne une nouvelle approche des marchés.*

Les sociétés américaines et australiennes ont "débarqué" en Angleterre pour plusieurs raisons :

- 1) *Absence de barrières linguistiques ;*
- 2) *parfaite maîtrise de l'expérience du fret express sur leurs propres marchés ;*
- 3) *même état d'esprit ;*
- 4) *forte concentration et grandes densités industrielles et commerciales.*

Il faut sans doute revenir sur le dernier point. Il apparaît que le fret express est répond à un certain type de comportement et une conception particulière de l'organisation des transports. En effet, la barrière à l'entrée dans cette activité est considérable, tant au niveau financier, qu'aux niveaux techniques, et organisationnels.

Le management est un des facteurs clé de succès dans ce segment comme le montre l'exemple de Royal Mail Parcel qui, depuis le contrôle de la Direction par un ancien dirigeant de DHL, a le vent en poupe et des résultats satisfaisants.

En plus de ses particularités techniques, le fret express est une activité très lucrative, c'est ce qui explique le fort développement et la forte concurrence qui règne sur le marché.

## L'EVALUATION DU MARCHÉ :

L'évaluation de la messagerie express au Royaume Uni (*source : rapport de NFC*) :

**TABLEAU : LE FRET EXPRESS AU ROYAUME UNI**

Source NFC	1985/86			1986/87		
	Millions de Colis	Millions de £	£/Colis	Millions de Colis	Millions de £	£/Colis
TOTAL	390	1005	2,6	390	1085	2,8
<i>Croissance</i>				0,0 %	8,0 %	7,7 %
24 Heures	75	375	5	82,5	441	5,3
<i>Croissance</i>				10,0 %	17,6 %	6,0 %
Autres services garantis	30	90	3	34,5	111	3,2
<i>Croissance</i>				15,0 %	23,3 %	6,7 %
Non garanti	285	540	1,9	273	533	1,95
<i>Croissance</i>				-4,2 %	-1,3 %	2,6 %

Actuellement, la valeur du 48 h garanti est estimée à £ 500 m pour 1988/89, soit près de 50% du marché global.

D'après la profession, c'est sans aucun doute le segment qui connaîtra la plus forte progression dans les 5 prochaines années.

### . En Europe :

La valeur de cette activité est évaluée à £ 600 m et sa croissance est déjà supérieure à 30 % par an.

Les projections du marché montrent une valeur de £ 2 milliards pour la CEE, non non compris le Royaume Uni.

Le marché du fret express du Royaume Uni vers la CEE est estimé, par *British Airways*, entre £ 30 et £ 50 milliards.

## LES CARACTERISTIQUES DU MARCHÉ :

### . Le coût d'entrée :

On estime le coût d'entrée en moyenne à £ 50 millions pour une activité nationale organisée à partir d'un "hub " (i.e une plateforme centrale de distribution) et obtenue par acquisition .

### . Un réseau national logistique :

L'optimisation des trafics passe par l'utilisation des hubs pour la plus grande partie de la profession, sauf pour SECURICOR et LYNX.

L'organisation logistique d'un réseau express autour d'un hub implique d'avoir les capacités à générer un trafic journalier important. Le fret express est caractérisé par une forte rotation, il reste très peu de temps immobilisé sur l'infrastructure. C'est pourquoi le hub est aussi utilisé pour introduire des services moins rapides, ou se positionner sur d'autres créneaux du marché du transport.

Cela permet alors une meilleure rentabilité et utilisation des équipements, mais pose le problème de la capacité à élargir la gamme de produits.

### . Le marketing :

Les integrators proposent au client un service standard alors que les sociétés de transport et distribution traditionnelles tendent à répondre aux besoins des clients en offrant un service spécifique. L'approche des integrators est donc plus agressive et repose sur des budgets publicitaires importants et/ou une représentation commerciale développée.

Toutefois, il faut préciser que la publicité n'est pas une condition suffisante pour attaquer avec succès le marché du fret express ou du colis.

UPS, le plus grand transporteur de colis du monde n'a pas investi un dollar en la matière depuis sa création en 1907 jusqu'en 1980.

Tous les concurrents n'ont pas eu la chance de pouvoir bénéficier du phénomène de la courbe d'expérience pour accroître relativement leur rentabilité.

Le fret express représente un produit de "total logistics" qui peut être un élément déterminant dans la stratégie d'un chargeur à l'époque où les processus de production pour un produit donné sont très peu différenciés.

Le marketing de l'integrator joue un rôle important pour former le client au produit/concept fret express et lui faire comprendre comment il peut améliorer la globalité de ses performances.

### . Les liens européens :

Même si cela n'apparaissait pas particulièrement nécessaire pour le client, il y a encore 1 ou 2 ans, l'approche de l'échéance de 1992 pousse les agents économiques à s'ouvrir sur l'extérieur et à ne plus considérer leurs propres territoires comme une limite naturelle à leur activité.

Cette prise de conscience amènera le client à rechercher un integrator routier offrant la possibilité d'un réseau européen.

. La technologie :

L'exigence première du "consommateur de fret express" est la preuve de la livraison pour 75 % des clients (un sondage a été réalisé auprès de plus de 600 utilisateurs de fret express : source confidentielle) :

- . 15 % veulent l'information quelques heures après la livraison,
- . 50 % veulent l'information dans les 2 jours qui suivent la livraison,
- . 86 % des clients attendent d'un integrator un système de marquage efficace.

Le facteur technologique apparaît comme étant un facteur clé de succès dans ce secteur, pour les deux parties :

- pour le client : c'est un besoin, une exigence pour pouvoir asseoir sa confiance sur un integrator,

- pour l'integrator : il peut manipuler un plus grand volume de colis, accroître et mettre en valeur ses performances d'exploitation et financières et enfin fidéliser sa clientèle.

Des exemples peuvent être donnés de cette stratégie, observée également en France (SERNADIS ayant, semble-t-il été le premier à le faire) :

- en 1986/87 PARCELINE a investi £ 6 m pour une nouvelle plateforme de tri centralisée à Sandwell (Midlands) complètement informatisée avec utilisation du laser pour les opérations de tri.

- en 1986/87 RED STAR a mis £ 4,5 m dans un système de traçage.

- en 1986 TNT a investi pour sa filiale TNT ROADFREIGHT £ 7 m dans un système de traçage.

. Les décideurs :

Le marché du colis et plus particulièrement celui de l'express ont utilisé très tôt des managers de "top niveau" et ainsi engendrer des différenciations sensibles avec les autres transporteurs dits traditionnels :

Différenciation dans l'organisation, dans l'approche du client, dans l'importance des investissements, dans l'image et le contenu de la notion express qui font que n'importe quelle entreprise ne peut pas faire de l'express : il y a avant tout un certain état d'esprit, une culture d'entreprise différente.

. La puissance et la solidité financières :

Cette caractéristique provient essentiellement de la capacité ou de l'habilité du management à persuader les institutions financières.

Le secteur du colis et de l'express est un gros consommateur de capital quand on le compare au transporteur routier de distribution traditionnelle.

## LA CORPORATION DU FRET EXPRESS :

. Les acteurs :

Le "revenu" des 14 principaux integrators du marché domestique pour 1988 est estimé aux chiffres suivants :

(Royal Mail Parcels est surtout engagé dans le secteur public)

	Estimations 87 CA en £ m	Réalisés 88 CA en £ m	
ROYAL MAIL PARCELS	370		
SECURICOR	150	70	
TNT	150		
UNITED CARRIERS	100		
DATAPOST	70		
FEDERAL EXPRESS	70		
LYNX	70	70	
RED STAR	50	120	
PARCELINE	50	57	
ANC	28	44	
ELAN	27		
INTERLINK	20	30	
CITY LINK	18		
CARRYFAST	15	30	

. Le hit parade :

On peut établir un classement des 8 premiers opérateurs de fret express utilisés régulièrement sur le marché domestique sur la période 1986 - 1988 :

*On note la bonne position des 2 franchisés (Interlink et ANC) sur le marché et la performance de Parceline.*

en %

	1986	1988
1- DATAPOST	26	30
2- TNT Overnite	33	27
3- PARCELINE	4	18
4- RED STAR	16	14
5- SECURICOR	18	14
6- INTERLINK	5	7
7- ANC	4	7
8- TNT Tristar	9	7

*(résultats supérieurs à 100% car utilisation de plusieurs opérateurs)*

Le nombre d'entreprises offrant un service de fret express national a augmenté depuis 5 ans de plus de 6, portant maintenant le nombre à 26 grands opérateurs sur les territoires ou à 35 en comptant les entreprises de taille moyenne, sans parler d'une armée d'opérateurs locaux et régionaux - concurrence très intense et agressive.

## **LA RENCONTRE OFFRE-DEMANDE :**

### . La concurrence :

L'intense compétition qui sévit et qui s'est sérieusement accentuée au début de cette année, exerce une forte pression sur les prix du marché . Pour ceux qui n'ont pas investi au préalable dans la technologie, afin de garder les mêmes tarifs mais en proposant un service de plus haute qualité, suivre la diminution des prix, a de graves conséquences.

L'exemple de BUNZL Transportation Group qui a vu son bénéfice avant impôts diminuer de £ 8 millions est significatif du fort degré de concurrence actuelle.

### . Les prix du marché de l'express :

Au Royaume Uni :

Une expédition de 100 kg coûte 35 % de moins sur la CEE qu'il y a 18 mois.



La différence de prix entre la messagerie traditionnelle et l'express est d'environ 50 %.

L'écart entre prix publié et prix négocié peut atteindre 70% voire 90%. En général pour un trafic national régulier, la négociation tarifaire entraîne une diminution de l'ordre de 30-40%.

La composition des prix:

- 45% salaires et charges sociales
- 10% carburant
- 10% véhicule
- 5% coût fixe du véhicule
- 20% administration (dépot)
- 10% marge

La qualité de service actuellement observée est la suivante :

- le 24 h : ( = Nextday market)	9 opérateurs
- le lendemain matin avant 9 h : (9am Nextday market)	4 opérateurs
- le lendemain matin entre 9h30 et 10h30 : (9.30/10.30 Nextday market)	5 opérateurs
- le lendemain matin : (Pre noon Nextday market)	11 opérateurs
- le samedi : (Saturday market)	8 opérateurs
- le 72 h : (Three Day market)	5 opérateurs

## TENDANCES ET PROSPECTIVE

### **VERS UNE REDISTRIBUTION DES CARTES ?**

#### Un nouveau concurrent

Depuis 3 mois, le marché du colis et du fret express s'interroge sur l'arrivée fixée au 3 Octobre 1988 d'un nouveau concurrent américain : UPS.

Qui est UPS ?

pour fixer l'ordre de grandeur à une échelle cognitive

pour un européen : UPS c'est 50 fois le volume total traité par Federal Express.

UPS est le plus gros transporteur de colis dans le monde, sa présence en Europe est très faible et concerne essentiellement l'activité groupage :

- en RFA à Köln
- au RU par sa filiale ATLASAIR
- en Italie avec ALIMONDO (le plus important transporteur de colis en Italie).

Une "rumeur" court dans le milieu professionnel selon laquelle UPS serait en train de porter ses investigations sur un hub à Bruxelles, le résultat serait une "invasion imminente du marché de l'express en Europe".

#### . UPS en chiffres :

les quelques chiffres suivants expliqueront les inquiétudes des integrators et l'utilisation du terme "invasion" :

*10 milliards de \$ de chiffre d'affaires  
700 millions de \$ de bénéfice*

*L'entreprise de transport la plus rentable aux USA.*

*8 millions de colis par route par jour.  
1 million de colis par air par jour.*

*25 % du marché mondial.  
Une clientèle de 750 000 entreprises.*

Une force de vente étonnante puisque les 750 000 clients sont visités chaque jour.

42 000 camions.  
222 avions dont 82 achetés.

Le plus étonnant encore :

UPS n'a jamais fait de publicité depuis sa création en 1907 jusqu'à 1980. Les points les plus obscurs c'est la part de marché qu'UPS désire conquérir sur le marché européen et les moyens qu'ils veulent mettre en place.

Il semble que UPS ait voulu d'abord "comprendre" chaque pays de l'Europe par une faible présence et mettre en place des réseaux de messagerie traditionnelle, avant de se lancer véritablement dans l'express.

Avec 1992, les barrières à la notion d'express vont tomber (les douanes essentiellement) et permettre à certaines organisations de se développer pleinement.

# **LES ACTEURS DU MARCHE EXPRESS AU ROYAUME UNI**

**Les fiches :**

Société : **RED STAR**  
Groupe : **British Rail**  
Contact : **Mr ROUJOU**  
**Managing Director**  
**Adrien SHOOTER**  
**National Business Manager**

Adresse : **Euston House**  
**24, Eversholt Street**  
**London NW1 1DZ**

Tél : **01- 922 63 38**

Services : *fret express national et international.*  
*clientèle privée et publique.*

**Chiffres-clés :**

**RAPPEL : British Rail (fret) :**

mars 87/88	CA : £ 555 m	profit : £ 43 m	marge: 7,7%
1984-85 :		perte : £ 281 m	

**RED STAR :**

CA 88 : £ 120,3 m	CA 87: £ 118,9
perte en 88 : £ 6,8 m	perte en 87 : £ 3,1 m

poinds total transporté en colis : 28,3 millions de kg

500 points de dépose des colis.  
3000 points de livraison en Europe  
2000 employés

vitesse des trains : 125 mph

£ 4,5 millions d'investissement technologique en 1986.

coût des infrastructures : en 1987 : £ 27,2 m  
en 1988 : £ 31,2 m

**HISTORIQUE :**

RED STAR est la division fret express de British Rail.Elle a été fondée en Avril 1963 sur la base du trafic de colis urgents livrés à partir du réseau passagers de British Rail.

**DEVELOPPEMENT :**

L'investissement de £ 4,5 m a mis fin aux procédures manuelles de traitement du trafic au début de 1987. Le système informatique national permet le marquage des colis, la tarification et l'établissement des documents de transport. il est en place dans les 500 points de dépose du réseau RED STAR.

En Mai 1988, RED STAR a lancé un nouveau service opérant sur une nouvelle ligne Ecosse-USA. Documents et colis peuvent être envoyés de 23 villes d'Ecosse à destination de New York en 24 heures. Les autres destinations sont proposées pour le service du 2/3 jours.

En Octobre 1988 RED STAR a complété sa gamme de service en proposant du service "demain 10 h 30" et des points de réception - livraison de documents par téléfax .

## **STRATEGIE :**

*Les liens privilégiés avec EURAIL et la réalisation du tunnel sous la Manche sont des atouts qui à moyen terme vont permettre l'amélioration des prestations en terme de vitesse sur l'ensemble du réseau européen.*

*RED STAR vient de faire des arrangements pour que des sociétés aux USA, Japon et en Australie prennent en charge son trafic international à destination de ces pays, et proposent aux chargeurs intéressés par ses nouveaux services des contrats de long terme;*

*Un nouveau tarif international est à l'étude, le personnel de la division international va être renforcé. Les documents de transport internationaux vont être traités comme le sont actuellement les nationaux : plus simplement et informatiquement.*

*Le nouveau service international de gare à gare et de porte-à-porte s'effectuera par d'autres moyens que le train contrairement à l'activité messagerie nationale. De plus gros avions vont être utilisés sur la base aéroportuaire européenne de Charleroi (en Belgique) à partir de laquelle les livraisons européennes auront lieu.*

*La rentabilité de RED STAR a fortement été ébranlée par la perte du contrat de distribution des journaux. Il faut rappeler que le secteur de la presse est fortement concentré autour de 2 grands groupes. Depuis 1986, RED STAR a étendu sa gamme de services et sa présence sur les marchés européens et internationaux de la messagerie ; RED STAR ne laissera pas ses concurrents internationaux prendre de l'avance dans leur croissance européenne (cf "Corporate Plan").*

Société : **PARCELINE**  
Contact : **Barry ELLIS**  
**Managing Director**  
Groupe : **Mayne Nickless**  
(société de transport Australienne)  
Adresse : **Royal House**  
**Vine Street**  
**Uxbridge**  
**Middlesex UB8 1HW**  
Tél : **0895 729 99**  
Services : **fret express national clientèle privée**

**Chiffres-clés :**

fait parti des 10 plus importants transporteurs de fret express

CA 1987 : £ 38 m + 26 % entre 1986 et 1987

CA 1988 : £ + 50 % en 1987 et 1988

1500 personnes - 29 dépôts - 100 véhicules avec radio

activité :	en 1986 :	65 000 colis par nuit
	en 1987 :	70 000 colis par nuit
	en 1988 :	100 000 colis par nuit
	prévu fin 1988 :	120 000 colis par nuit

investissements réalisés depuis 18 mois :	£ 7,5 m
dont plateforme ouverte en 1987 :	£ 6 m

extension plateforme en 1988 : £ 1,5 m (capacité : + 90 %)

investissement en informatique depuis 1986 : £ 1 m

utilisation d'un hub : 23000 colis/heure

**HISTORIQUE :**

PARCELINE a été acheté il y a 3 ans par le groupe australien MAYNE NICKLESS. Le nom PARCELINE existe depuis 7 ans mais l'organisation connue auparavant sous le nom Courier Express a déjà 27 ans d'expérience.

MAYNE NICKLESS est un groupe spécialisé dans la distribution, la sécurité et l'informatique. Leurs investissements au Royaume Uni s'élèvent à £ 10 m depuis leur pénétration dans le secteur du fret express par l'achat de PARCELINE. BREVITT est une société opérant sous son propre nom dans le West Midland comme transporteur régional de PARCELINE.

## **DEVELOPPEMENT :**

La plateforme centrale de £ 6 m, ouverte en 1987, conçue avec une potentialité d'extension de 33 % en 2 ou 3 ans, a déjà été agrandie cette année pour augmenter la capacité de traitement des colis de + 90 % par un investissement de £ 1,5 m.

D'après PARCELINE ce "superhub" est le plus grand et le plus efficace d'Europe, il a d'ailleurs été conçu dans l'esprit d'une futur expansion européenne.

Il est équipé du système électronique de tri de colis "le plus moderne du monde" qui permet non seulement d'augmenter les capacités d'activité (de 12 000 à 23 000 colis par heure) mais surtout d'amener le taux de service à un réel 100 % à partir d'Octobre 88, donnant ainsi une amélioration certaine de l'image de marque de PARCELINE par rapport à la concurrence.

L'introduction du laser dans les caractéristiques technologiques du réseau de 29 dépôts reliés informatiquement permet l'accélération du traitement du trafic :

chaque colis a son propre code à 12 chiffres. Les documents administratifs et de transport relatifs au colis sont élaborés parallèlement à ses mouvements et son traitement .

le code à barres est utilisé pour gérer l'information à tous les niveaux de l'organisation pour :

le traitement du trafic  
la clientèle  
les besoins internes de la direction.

Le code à barres peut être placé chez et par le client, ou au dépôt de collecte des colis. Au dépôt de livraison, tous les colis sont décodés par laser et les informations transmises instantanément à tout le réseau national par les liaisons informatiques.

Parceline propose un service où 30 minutes après la livraison du colis, l'expéditeur est avisé par téléphone de l'heure de livraison et du nom du destinataire.

Ce système, très différent de ceux utilisés par les concurrents de dimension nationale, est plus rapide car il se concentre sur le mouvement du colis et non pas sur les problèmes d'organisation.

Pour arriver à ce niveau de performance, les investissements informatiques réalisés depuis 1986 ont été de £ 1 m. Actuellement £ 2,25 m sont investis dans le remplacement du parc de véhicules pour permettre le lancement de nouveaux services tels que la livraison nationale le jour même (sameday) à partir d'un connexion téléphonique directe avec le client.

Le kilométrage moyen des véhicules est de 100.000 miles par an. Un nouveau dépôt de 40.000 sq foot a été ouvert en Août 1988 près de Croydon dans le Surrey. Dès la première semaine, le traitement mécanisé des colis atteignait près de 47 000 unités.

## **STRATEGIE :**

Deux grands axes stratégiques peuvent être dégagés :

- une volonté accrue du groupe australien d'imposer son propre nom au Royaume Uni,
- une présence et une expansion européennes sont fortement probables, c'est sans doute ce qui explique le premier point.

Afin de véhiculer son nom et de renforcer son image auprès des chargeurs anglais, une nouvelle division appelée MAYNE EXPRESS avec une flotte de couleur jaune vif va être créée. Cette entité se positionnera nationalement sur les segments du "24 heures livraison garantie", service "livraison le Samedi", "livraison demain matin" et s'adressera à une clientèle de petits et d'utilisateurs occasionnels.

Les tarifs nationaux : £ 8 jusqu'à 10 kg puis 30 p/kg supplémentaire.

Les investissements réalisés pour le "superhub" sont en grande partie une première étape à la pénétration du marché européen.

*N'ayant pas d'activité sur le continent, PARCELINE négocie actuellement avec des transporteurs européens pour d'éventuelles relations de partenariat et étudie les possibilités d'acquisitions dans chaque pays européen; l'objectif est de constituer dans chacun des pays un service de fret express de dimension nationale et de tisser ensuite un réseau intra-européen et international grâce à son "superhub" en Grande-Bretagne.*

*Il est fort à parier que le nom MAYNE NICKLESS se verra de plus en plus d'ici à 1992 car les investissements pour la constitution d'un réseau de fret express européen sont aussi un des préliminaires à la pénétration du secteur de la distribution en général en Europe.*

*Il n'a pas été possible d'avoir des données chiffrées sur le groupe australien, toutefois sa stratégie peut se résumer selon le schéma suivant:*

*Distribution en Australie ==> Achat au Royaume Uni dans le fret express à dimension nationale ==> Hub ==> Superhub ==> Réseau fret express dans des pays européens à dimension nationale ==> Réseau express européen ==> Distribution européenne ==> ?*



**Société :** DAVIES TURNER  
**Contact :** Mr. STEPHENSON  
Managing Director  
**Adresse :** Spedition House  
334 Queenstown Road  
LONDON SW 8 4NG  
**Tél :** 01 622 93 61

**Services :** fret - import - export

**Chiffres-clés :**

date de création 1970

CA : £ 100 m

300 personnes

13 dépôts en Royaume Uni

**COMMENTAIRES :**

*Le besoin de réaliser des économies d'échelle en marketing pourrait les pousser sur le segment du fret express par une mise en commun des ressources de différents partenaires. Le système de la franchise ou d'une organisation en consortium serait le moyen de se positionner sur ce marché.*

**STRATEGIE :**

*DAVIES TURNER utilise la croissance interne et la croissance externe par acquisition pour assurer son développement. Le premier objectif est d'offrir la meilleure couverture géographique du Royaume Uni ; les liens européens s'établissent avec des structures indépendantes et de taille comparable à DAVIES TURNER.*

**Société :** **INTERLINK EXPRESS COURIER PARCELS**

**Contact :** **Richard Gabriel**  
**Managing Director**

**Adresse :** **Brunswick Court**  
**Brunswick Square**  
**BRISTOL BS2 8PE**

**Tél :** **0272 42 6900**

**Services :** livraison en 24 heures sur Royaume Uni

**Chiffres-clés :**

CA £ 30 m en 1988                      bénéfice 87/88 : £ 4 m

objectif en 1992/93 : £ 100 m au Royaume Uni

Investissement dans la technologie : £ 1,5 m de 1981 à 1986  
(informatique - télécommunication - code à barres )

introduction en bourse en 1986

valeur estimée de l'entreprise : £ 70 m

part de marché : 6 %

600 vans avec système informatique embarqué

104 camions dont 44 semi-remorques

1 hub de 77.000 square feet - 116 dépôts  
30 000 colis/nuit

taux de service : 99,9 %

poids moyen des colis: 17 kg

clientèle de base : 18 000

1 000 expéditions par nuit en mi 1983

12 000 expéditions par nuit en fin 1986

**HISTORIQUE :**

INTERLINK a été créé en 1981 par son actuel managing director et est devenue en quelques années un des 15 premiers opérateurs d'express au niveau national.

INTERLINK s'est développée par le système de franchise ; c'est maintenant le plus important réseau de transport en franchise au Royaume Uni. La société a amélioré performances et efficacité au cours des années grâce à l'utilisation de la haute technologie, en informatique et en télécommunication.

Jusqu'en 1986, INTERLINK s'est concentrée sur le service en 24 heures ciblant les PME-PMI et les petits colis autour de 30 kg.

**DEVELOPPEMENT:**

L'évolution d'INTERLINK peut être caractérisée d'exceptionnelle, pour preuve :

. Le CA était de £ 13,8 m en 1986, soit une progression de + 205 % en 3 ans.

. Le bénéfice d'exploitation avant impôt était de £ 2,6 m en 1986, soit + 598 % en 3 ans.

. La marge brute d'exploitation (operating profit margin) est passé de 4,5 % en 1983 à 20 % en 1986.

C'est sans doute avec de pareils chiffres qu'il ont pour objectif de passer d'une part de marché au Royaume Uni de 6 % à 25 % d'ici 5 à 10 ans !

Les 2 facteurs clé de succès pour INTERLINK sont le système de franchise et le réseau informatique mis en place.

Le système de la franchise INTERLINK se caractérise par :

. La séparation des tâches :

INTERLINK : la gestion :

- facturation client
- administration
- marketing
- stratégie

les franchisés : l'exploitation :

- les opérations de transport
- les opérations de tri

. De bonnes relations commerciales :

avec une base de 18000 clients, le turnover n'est que de 1 %.

. Un certain état d'esprit :

les franchisés sont en général des gens nouveaux dans la profession du transport, ainsi ils sont plus facilement "éducables" à l'express.

. Les accords de franchise solides et de confiance :

le turnover des franchisés est faible : 3 % par an c'est à dire 3 à 4 par an.

. Des coûts d'infrastructure allégés :

chaque franchisé possède des véhicules et un dépôt local de minimum 5 000 sq feet (1 500 m<sup>2</sup>) en propre. Les immobilisations corporelles d'INTERLINK sont essentiellement le siège social et la plateforme centrale.

INTERLINK rémunère chaque mois ses franchisés en fonction de leur activité, cela équivaut à un crédit client de 30 jours ce qui n'est pas négligeable quant on sait qu'il est de 60 jours en moyenne dans la profession.

L'organisation des trafics : L'efficacité du système repose sur le hub de HARTLEBURY dans le WORCESTERSHIRE qui vient de subir des transformations importantes :

	en 1986		en 1988
surface	32 000		77 000
(square feet)			
capacité	12 000	12 000	
	(colis / nuit)		(colis / heure)
capacité utilisée	23 000		--
(colis / nuit)			
nombre de quai	32	70	

La nouvelle installation permet de traiter 12 000 colis/heure par un convoyeur utilisant le code à barres opérant automatiquement à une très grande vitesse et avec plus de précisions les opérations de tri.

Les véhicules des dépôts locaux arrivent au hub entre 22 h et 24 h. Ils en repartent 4 heures après : 4 heures étant le temps de passage du traitement des colis par la plateforme. A 7 heures tout est prêt dans chaque dépôt local pour la livraison matinale.

La constitution de la flotte :

800 véhicules pour les opérations d'enlèvement/livraison  
dont 600 vans de 1 T à 1,5 T  
60 véhicules de moyenne capacité : 10 T et 16 T de CU  
44 semi remorques de 40 T de CU.

Les caractéristiques du réseau de dépôts:

70 % des dépôts ont des véhicules de 7 à 10 T de CU  
Le trafic passe par des dépôts locaux ayant en grande majorité (à 90 %) une surface supérieure à 5 000 square feet  
la surface d'entreposage totale d'INTERLINK est au minimum de 657 000 sq feet.

Les caractéristiques technologiques:

. Le réseau informatique :

les siège social et le hub sont reliés par 2 IBM 38, chaque franchisé possède au minimum un IBM PC relié aux 2 IBM 38.

Le réseau d'information est donc calqué sur l'organisation des trafics.

. L'utilisation du code à barres :

Le chauffeur, lors de l'enlèvement chez le client, attribue un code aux colis à partir d'un équipement informatique portatif. Arrivé au dépôt le conducteur "verse" ses informations dans l'IBM PC qui les transmet simultanément aux 2 IBM 38. Dès l'arrivée du colis, le bon de livraison est immédiatement imprimé par l'IBM PC du dépôt de livraison local qui retransmet l'information de la livraison du colis chez le client aux IBM 38 dès le retour du chauffeur. Chaque jour à partir de 18 h le volume du trafic est connu ce qui permet les prises de décisions rapides quant à la capacité des véhicules à prévoir par exemple.

. Les projets technologiques :

Dans le développement de ses investissements technologiques, INTERLINK cible sur l'information du client afin qu'il sache :

- l'heure de réception exacte du colis chez le client
- le nom de la personne qui réceptionne le colis.

L'effort entrepris dans tous ces domaines a permis à INTERLINK d'assurer la livraison de 99,9 % du trafic avant le lendemain midi (sauf pour certaines parties d'Ecosse) et de se positionner juste derrière DATAPOST, devant TNT et DHL en terme de rapidité.

En 1986 INTERLINK a mis en place un réseau pour couvrir l'Irlande du Sud avec 20 franchisés, ils sont maintenant 28.

Les Iles Britanniques étant parfaitement maillées il fallait se poser 2 questions :

Comment passer avec réussite d'une taille moyenne à une taille plus grande à moyen terme ?

Comment passer d'un niche à d'autres segments de l'express ?

## **STRATEGIE :**

*Il semble qu'un autre facteur clé de succès pour INTERLINK, outre le système de franchise et l'investissement dans la haute technologie, fut le choix d'un positionnement sur une niche : petit consommateur et colis autour de 30 kg :*

*poids moyen des colis 17 kg*

*les 20 plus gros clients représentent 5 % du CA*

*La couverture géographique nationale et une solide image auprès des clients étant réalisées, INTERLINK entend développer sa croissance interne en élargissant sa gamme de service et en exportant son système de franchise pour s'étendre géographiquement. Le positionnement d'INTERLINK sur d'autres segments du secteur de l'express vise à attirer un autre type de clientèle et à fidéliser cette clientèle. Cette stratégie lui assurera une croissance interne par optimisation de son réseau.*

*Le nouvel hub a été conçu en intégrant ces deux objectifs pour 1989 :*

*extension géographique : capacité du hub*

*élargissement de la gamme : capacité et structure du hub.*

*Jusqu'à présent le poids des colis acceptable par les structures d'exploitation se situent entre un minimum de 10 kg et un maximum de 100 kg.*

*L'élargissement de la gamme :*

*Récemment un service "next day" pour les expéditions de 50 kg à 2 T a été mis en place. La volonté est toutefois de traiter surtout les expéditions autour d'un poids de 500 kg. Le nom de ce service : INTERLINK EXPRESS FREIGHT.*

*Il est aussi prévu de lancer un nouveau service d'ici fin 1988 pour les documents et petits paquets livrables en 24 h en tout point du Royaume Uni. La société entre ainsi en concurrence directe avec les plus forts (Post Office et Datapost). Le nom de ce service sera DATAMAIL, il traitera des unités inférieures à 10 kg avec une moyenne à 5 kg : le minimum de perception sera de £ 5 à 6 par article.*

*L'acquisition récente de Postplan pour £ 180 000 permet à INTERLINK de se placer sur le marché du courrier. Postplan est une société spécialisée dans l'activité courrier pour le secteur privé dans la région de Londres. Son acquéreur entend bien être prêt sur ce marché le jour où le monopole de Poste Office prendra fin. Pour cela il envisage rapidement d'élargir géographiquement le champ d'activité de Postplan.*

*La loi oblige les entreprises de courrier à facturer à moins de £ 1 par enveloppe, toutefois avec un volume suffisant, l'activité peut être rentable à 15 p (1,5 F). Au Royaume Uni la situation de monopole de la poste est actuellement étudiée par le gouvernement : la grève de 3 semaines en Août/Septembre 1988 a largement contribué à donner des arguments en faveur de ses détracteurs. Il faut préciser que le gouvernement a fait appel aux opérateurs de fret express pour alléger les perturbations (notamment TNT).*

*L'expansion géographique :*

*Il est devenu évident que l'espace national devient de plus en plus restreint pour INTERLINK. La société voulant maintenir un taux de croissance fort, la pénétration du marché européen s'impose.*

*Le premier pays européen visé est la RFA où 190 franchises, à un prix moyen de DM 50 000 ou £ 16 000, ont déjà été constituées pour être opérationnelles en Mai 1989, malgré une législation stricte sur les franchises.*

*Il a fallu plus de 2 ans de négociation et £ 3 m d'investissements, y compris la couverture des pertes d'exploitation de démarrage/lancement.*

*Le système ouest allemand sera la copie parfaite de son père britannique et d'après les prévisions apportera un CA de £ 40 à 50 m en 1992.*

*Dès que le réseau ouest allemand sera rentable INTERLINK entend bien alors investir par le même procédé au Bénélux, où des contacts sont déjà pris, puis dans les autres pays européens.*

*L'approche sera la même pour chaque pays :*

*1) se développer et croître dans un pays européen en ayant une activité exclusivement nationale.*

*2) acquérir une rentabilité et une clientèle de fonds suffisamment satisfaisante pour développer ensuite des liaisons, d'abord avec le Royaume Uni, puis entre les autres pays eux-mêmes.*

*On verra alors se structurer au fur et à mesure un véritable réseau de fret express européen.*

*INTERLINK regarde aussi le marché des Etats-Unis mais n'a l'intention d'y pénétrer qu'une fois le réseau européen constitué et performant.*

*Pour se donner les moyens de réussir INTERLINK projette d'acquérir un système informatique et de télécommunication encore plus sophistiqué et plus performant que ce qu'elle possède actuellement ; l'objectif de base du projet étant de pouvoir répondre à toutes les demandes d'informations et de renseignements de la clientèle.*

*N'oublions pas qu'INTERLINK a bâti son développement au Royaume Uni à partir de ce type d'avantage comparatif. INTERLINK semble vouloir partir de la même logique pour son nouvel essor à dimension européenne.*

**Société :** CARRYFAST  
**Contact :** **Martin OLDROYD**  
**Chief Executive et Chairman**  
**Adresse :** Gresham Road  
Bermuda Industrial Estate  
Nuneaton  
WARWICKSHIRE CV 10 7QR  
**Tél :** 0203 375 375

**Services :** spécialisé dans le 24 h, 48 h et 72 h national

**Chiffres-clés :**

CA 1988 : £ 30 m  
dont £ 25 m pour les colis (express et régulier)

CA 1987 : £ 13,5 m  
dont 60 % par l'express

1/4 de million de profit en 1987

12 dépôts - 200 véhicules - 1200 personnes

4,5 m de colis en 1987

objectif pour 1992 : 10 m de colis

1 m d'expéditions en 1987

clientèle de 1200 entreprises

## HISTORIQUE :

Le nom CARRYFAST existe depuis très longtemps, mais ces propriétaires ont souvent changé. Ainsi en 1971 après avoir été racheté par BRITISH STEEL, c'est UNILEVER en 1975. Il est à noter que l'arrivée de TNT au Royaume Uni s'est faite en 1978. Il semble bien que ce soit par manque d'opportunité que le groupe UNILEVER n'ait pas pris la décision d'investir sur le marché du fret express : avec 3 ans d'avance sur le dominateur mondial actuel les données du marché auraient peut être été différentes.

C'est en 1982/83 que les cadres de CARRYFAST avec l'aide du groupe 3I, rachetèrent par LMBO (rachat d'entreprise par le personnel) leur entreprise qui a retrouvé la rentabilité depuis 2 ans.

## DEVELOPPEMENT :

CARRYFAST fait de la messagerie et de l'express. Jusqu'en 1986, ils étaient positionnés sur le segment de la livraison express pour des unités lourdes (de par son passé dans la messagerie traditionnelle).

Depuis le rachat de la société CARSWELL'S spécialisée dans le fret express avec un réseau national CARRYFAST a redéfini sa stratégie Express pour traiter de préférence les colis inférieurs à 40 kg.

CARRYFAST s'attache surtout à cibler sa clientèle parmi le secteur privé et plus spécialement dans l'industrie et le commerce de détail qui recherchent une qualité de service haut de gamme et une certaine fidélisation avec l'opérateur d'express.

La société s'est spécialisée dans la distribution express des marchandises de sport pour les petits ou moyens magasins. En effet, les livraisons aux grandes surfaces sont incompatibles avec la notion d'express ; leur organisation rigide empêche toute performance en termes de rapidité.

Les caractéristiques de leurs activités sont les suivantes :

. la ventilation de l'activité colis:

	en expédition	en CA
service de messagerie traditionnelle	50 %	40 %
service de messagerie express		50 %

60 %

. les activités secondaires : bus - ambulance - transport routier représentent 17 % du CA.

La part de marché dans le fret express est de 2 % depuis l'achat de CARSWELL'S qui a permis de doubler le CA entre 1987 et 1988.

La société n'a qu'une activité à l'échelle nationale qu'elle développe par une force de vente de 60 commerciaux et sans utiliser la publicité. La croissance externe se fera par acquisitions d'autres sociétés. CARRYFAST détenu par parts égales entre ses 4 dirigeants (cf documentation jointe : rapport annuel p2) a une stratégie prudente et rationnelle . La rentabilité et la pérennité sont les priorités, en partie expliquées par un passé cahotique.

L'absorption de CARSWELL'S va permettre l'année prochaine de réaliser des économies d'échelle par optimisation des deux réseaux :

synergie entre les 2 organisations et consolidation des trafics

==> diminution de la capacité de la flotte, du nombre de dépôt, du personnel.

==> investissement en information et en technologie pour assurer la qualité de service



==> amélioration de la formation du personnel.

Le faible nombre de dépôt et l'absence d'un hub montrent que l'organisation des trafics s'opère directement d'un dépôt local à un autre sur une base de 30 itinéraires rentrants et 20 sortants. Cela indique aussi un manque de volume.

L'informatisation de CARRYFAST a commencé en 1973 mais à cette époque le projet ne pouvait se concrétiser car la technologie n'existait pas. En 1978 cette dernière était disponible mais trop onéreuse. C'est donc en 1981 que l'installation d'un réseau informatique reliant tous les dépôts, avec à la base l'utilisation du code barre, s'est réalisée.

L'investissement a été de £ 400 000 ; le processus d'informatisation englobe la production des documents de transport et la future mise en place d'équipement embarqué dans les véhicules d'enlèvement/livraison.

### **STRATEGIE :**

Très conscient de la corrélation positive qui existe entre la croissance du secteur express et celle de l'économie, l'attitude face au présent est de diminuer les investissements dès l'année prochaine suite à la récente augmentation des taux d'intérêts. L'attitude face à 1992 est "wait and see" (attendre et voir).

Deux facteurs influencent cette dernière attitude :

- la reprise de l'inflation (3,2 % de Janvier à Juin 1988 contre 4,8 % de Janvier à Août 1988) provoqué par une reprise de la consommation interne.
- les futures élections du Premier Ministre dans 2-3 ans.

Pour CARRYFAST la forte expansion de l'activité fret (i.e supérieure à celle du PNB) durera encore 2 ou 3 ans, ensuite elle suivra les évolutions du PNB.

Cette attitude et cette vision des choses sont à rapprocher de ce que pense la profession de CARRYFAST. Tout d'abord CARRYFAST n'est pas vraiment reconnu comme opérateur de fret express car positionner sur le secteur traditionnel à l'origine, sa taille (1/2 de LYNX) semble pas économiquement viable à moyen terme et ses investissements technologiques sont insuffisants par rapport à ce qui se fait dans la profession .

Toutefois conscient de ses points forts qui sont essentiellement la fidélité de ses clients en partie dû à l'image que procure un rachat d'entreprises par ses employés et de la petitesse de sa taille (plus proche de son marché - décision plus rapide - flexibilité) CARRYFAST a des projets expansionnistes.

le positionnement sur deux nouveaux créneaux pour élargir sa gamme:

1) les plus petits colis et les livraisons plus rapides:  
ce marché va fortement progresser dans les prochaines années ; il représente actuellement un peu moins de 10 % du marché de l'express. Il correspond à un besoin de la part des petites entreprises.

2) les documents :  
ce segment se situe entre le courrier et le petit colis, il correspond à un comportement d'achat complètement différent à celui du courrier ou du colis.

le développement du service en 24 h :  
il génère la meilleure rentabilité et correspond à l'organisation en place chez CARRYFAST.

Malgré la pression actuelle sur les prix, la société entend augmenter son volume d'activité par ses ventes et non par réduction de ses tarifs, la stratégie commerciale étant rentabilité et service haut de gamme.

Le couple produit/marché le plus rentable est le 24 h dans la région du MIDLAND, en particulier le secteur des pièces détachées.

*CARRYFAST projette d'offrir un service pour la desserte de la CEE, ils attendent que la demande de leur clientèle se fasse sentir plus fortement.*

*L'approche de ce nouveau débouché ne semble pas très définie ; cela se fera par un système de coopérative, de groupement, ou d'association avec des transporteurs indépendants des pays concernés.*

*Ils ont déjà été sollicités par une entreprise française pour participer à la mise en place d'un consortium européen de fret express.*

*Leur refus a certainement été motivé par le rôle de second plan qu'il aurait eu à jouer au sein de la direction de ce consortium dont l'initiative provient, a priori, d'une grande société de transport française.*

*De part leur localisation près de l'aéroport d'Heathrow, la possibilité d'une expansion ou ouverture sur l'Europe est facilement envisageable (ils opèrent déjà sur des liaisons européennes mais ponctuellement).*

*La consolidation de leur position au sein du marché de l'express est encore à faire et reste une priorité pour le moyen terme.*

*Toutefois si CARRYFAST entrevoit d'acquérir une dimension internationale, ils investiront dans les compétences humaines de managers / dirigeants ayant déjà une bonne connaissance du fret express international.*

Sociétés : **TUFFNELLS**

**INDEPENDENT**

Groupe : **Transport Development Group (=TDG)**

Contact : **J.D. LOCKHART**  
**TDG Managing Director**

**David ALLEN**  
**INDEPENDENT et TUFFNELLS Managing Director**

Adresse : **TDG (siège social)**  
**Windsor House**  
**50 Victoria Street**  
**LONDON SW1H 0NR**

Tél : **01-222 74 11**

Services : toutes les activités du transport, de la distribution et de l'entreposage. Les 2 filiales sont spécialisées dans le marché du fret express.

**Chiffres-clés :**

**-Le groupe TDG :**

CA 1986 : £ 543 m (+ 12,8 % sur 1985)

bénéfice avant impôts 1986 : £ 39 m (+ 32,7 % sur 1985)

CA Royaume Uni 1986 : 55,8 % (pour le transport routier : 30,5 %)

Bénéfice avant IS Royaume Uni 1986 : 74 % (pour le transport routier : 28 %)

coté en bourse

100 filiales à participations majoritaires réparties mondialement  
70 de ces filiales sont dans l'activité transport

10 holding de transport :  
4 au Royaume Uni  
1 en France  
1 en Hollande  
1 en Australie  
1 au USA

6000 semi remorques dans le monde dont 500 en Europe  
10000 personnes

part de marché:                      dans le stockage :      10 à 15 %  
   dans l'entreposage :      12 à 15 %  
   dans la messagerie :      5 à 7 %

stockage sous basse température :      35 m cubic feet  
stockage de marchandises :              12 m de sq feet

### -TUFFNELLS Express parcels :

6000 expéditions par nuit en 1987 (+ 20 % sur 1986)  
16 dépôts - 300 véhicules

### -INDEPENDENT Express parcels :

CA 1987 : £ 15 m  
4600 expéditions par nuit en 1986  
18 dépôts - 1 hub - 450 personnes

### HISTORIQUE :

*-Il ne sera question que de l'historique des deux filiales de messagerie de TDG-*

*TUFFNELLS a été fondée 1914, c'était un transporteur local de la région de Sheffield. En 70 ans ils se sont installés dans le peloton des 20 premiers opérateurs de fret express. Ils sont surtout sur le segment des colis lourds de 50 à 200 kg et supérieur à 200 kg.*

*INDEPENDENT créée le 23 Octobre 1983 ont su, grâce à un marketing subtile, s'imposer rapidement à un niveau national. Les deux sociétés ont fusionné en 1987 mais il ne semble pas que la synergie se soit correctement déroulée.*

### DEVELOPPEMENT:

*Les filiales de TDG sont toutes indépendantes opérationnellement. Le contrôle de la maison mère s'effectue a priori sur le capital, la comptabilité et la gestion financière.*

*Les deux sociétés de messagerie opèrent séparément, presque en concurrence, commercialement surtout. L'entraide et l'application des synergies sont pratiquées dans l'allocation des ressources (i.e véhicule - entrepôt - personnel). Leur secteur d'activité est principalement le privé.*

*Le marché du fret express représente moins de 10 % du CA de TDG au Royaume Uni. Ils ont la certitude que cette part va croître parallèlement à la progression continue du secteur du détail, bénéficiant aussi à l'activité des contrats de distribution où TDG est très développée.*

*D'une manière générale, TDG n'utilise pas beaucoup la publicité, ils se contentent de l'étendue de leur clientèle de base. Seule l'activité messagerie express requiert l'utilisation de la publicité - communication pour pouvoir augmenter ses parts de marché dont on estime être entre 5 et 7 %.*

### TUFFNELLS :

*1987 a été l'année où les investissements ont été les plus importants :*

*. des accords ont été pris avec AIR FRANCE afin de mettre en place une liaison France - Royaume Uni avec un service express de porte-à-porte pour les colis jusqu'à 30 kg.*

*. un nouveau dépôt a été ouvert à Ipswich afin d'améliorer la qualité de service des régions limitrophes.*

*. un service "livraison le même jour" entre Londres et Heathrow a été lancé.*

*. le dépôt d'Heathrow a été déplacé pour occuper des locaux plus grands afin de répondre à la forte croissance du service "Airport Express".*

*. £ 850 000 ont été investis dans de nouveaux véhicules Renault. 85 % de l'activité nationale de TUFFNELLS se concentre sur le service "livraison non garantie en 24 h" avec un taux de service de 85,8 %. Le 48 h est traité avec un taux de service de 96,06 %.*

*La société a investi £ 1,5 m dans la modernisation de ses équipements informatiques.*

*La course "offshore" a été choisie pour véhiculer l'image de TUFFNELLS.*

*L'intéressement des employés aux profits réalisés par l'entreprise a été de 10 % du bénéfice en 1987.*

*Tous ces efforts dans ces différents domaines ont permis à TUFFNELLS d'améliorer sensiblement ses performances en 1988 en passant de 90 % à 95 % des expéditions livrées en deux jours ouvrables.*

**INDEPENDENT :**

*Un investissement de £ 1,8 m a été réalisé au début de cette année pour un nouveau siège social plus moderne représentant une extension du hub de Northampton de 5 000 sq feet. Le parc a aussi été renforcé par une commande de 46 véhicules Renault G08s pour un montant de £ 650 000. La société est passée de 110 personnes en 1984 à 450 quatre ans après.*

**STRATEGIE :**

*Leur croissance est de type conglomérale, les acquisitions se font principalement dans tous les secteurs de la logistique. TDG se décrivent eux-mêmes comme ayant une attitude stratégique très conservatrice, ils se préparent aux changements mais n'anticipent pas les besoins du client. C'est pourquoi la réalisation du Marché Unique Européen ne les affecte pas intrinsèquement. Leur stratégie d'expansion sur l'Europe n'est pas stimulée par 1992. Ce qu'ils tiennent à maîtriser c'est les fluctuations de l'activité. Un des moyens réside dans la mise en place d'investissements qui apporteront la plus grande flexibilité et permettront une optimisation de la croissance par transfert de capacité et de ressources d'une entreprise à une autre, d'un pays à un autre.*

*L'activité européenne est centralisée sur 4 pays, la RFA, les Pays Bas, la Belgique et avec le holding Ommium de stockage et de transport (OSTRA) pour la France.*

*Bien qu'ils soient en France depuis 12 ans, ils n'ont pas vraiment de structure et leur réseau ne correspond pas à la géographie et la capillarité du territoire français. Ils veulent consolider leur position en Hollande et en RFA principalement.*

*De nouveaux débouchés sont recherchés pour de futures implantations en Espagne et au Portugal. L'Italie retiendra peut être leur attention. La stratégie financière de ce groupe coté en bourse est d'augmenter ou d'optimiser la rentabilité des investissements plutôt que de croître le CA.*

*Le groupe se protège des opérations financières extérieures en verrouillant l'entrée de son capital, personne n'a plus de 5 % d'actions.*

**Société :** *LYNX Express Delivery*  
**Contact :** *Graham ROBERTS*  
*Managing Director*  
**Groupe :** *National Freight Consortium (NFC)*  
**Adresse :** *Fountain House*  
*Great Combow*  
*Halesowen*  
*WEST MIDLANDS B63 1BR*

**Tél :** *021 550 76 76*

**Service :** *fret express national et européen*

**Chiffres-clés :**

**LYNX :**

*CA prévisible pour 1988 : £ 70 m (+ 25 % sur 1987)*  
*perte de £ 9 m en 1987*

*part de marché 6 %*

*3 200 personnes - 1 200 véhicules - 21 dépôts - pas de hub*

*£ 1,5 m d'investissements en équipement technologique*

*clientèle de 10 000 clients :*

*le plus important : 3 % du CA*  
*les 10 plus importants : moins de 20 % du CA*

*21 m de colis par an*

**NFC :**

*CA 1987 : £ 911,4 m (+ 22 % sur 1986)*

*bénéfice d'exploitation 1987 : £ 64,5 m (+ 22 % sur 1986)*

**HISTORIQUE :**

*LYNX a été créée en Juin 1987 par une fusion de deux sociétés du groupe NFC, National Carriers et Roadline.*

*NFC a voulu se repositionner plus fortement sur le marché du fret express en redéfinissant toute une stratégie (nom - logo - couleur). Le coût d'investissement a été de £ 9 m dont £ 1,5 m pour le système informatique.*

*Le gros retard de NFC par rapport à ses concurrents et la mauvaise image de marque des deux sociétés sur le créneau de l'express, a décidé ses dirigeants à frapper un grand coup avant qu'il ne soit trop tard.*

## **DEVELOPPEMENT :**

La création de LYNX a été soutenue par une campagne publicitaire très importante dans toute la presse professionnelle, le budget publicité-communication représente 2 % du CA. Repeindre les infrastructures et les véhicules aux couleurs de LYNX a coûté £ 150 000. Cela a aussi coûté à 500 personnes leur emploi. Les trafics non rentables ont été arrêtés ou renégociés.

Les deux sociétés fusionnées n'ayant pas fait de profit depuis 10 ans, NFC n'avait pas d'autre solution que de se désengager de ce secteur ou d'investir massivement pour repartir sur des bases plus saines, c'est à dire à armes égales avec la concurrence. D'après les prévisions, LYNX atteindra son point mort cette année.

Pour NFC les pertes dans ce secteur sont les plus importantes du groupe. Il semble que l'erreur provienne d'une direction insuffisamment innovatrice et entreprenante en comparaison de ce que l'activité express exige.

Le groupe a été dénationalisé en 1982, sa valeur est estimée à £ 435 m en 1988. Les employés ont bénéficié de prêts de soutien gratuits de £ 200 pour l'achat des actions de la société lors de la privatisation. De manière à protéger son capital contre toute attaque de l'extérieur, chaque employé-actionnaire a un droit de vote qui compte double. Ce fait est exceptionnel. En 1987, £ 18 m d'actions ont été vendues et achetées par les employés de NFC. Les estimations sont de £ 40 m pour 1990. Actuellement 65 % du personnel possèdent des actions de son entreprise.

LYNX s'est spécialisée, à un niveau national, dans la plupart des segments du fret express :  
demain matin avant 10 h  
24 h, 48 h et 72 h  
ainsi que livraison le samedi.

Tous les services sont garantis et procurent plus de 50 % du CA réalisé par la messagerie. Le "24 h" apporte à lui seul 1/3 du produit réalisé. Sur chacun des segments la part de marché est de 6 %. L'automatisation des opérations de manutention est très peu développée chez LYNX car contrairement à ces principaux concurrents, la fourchette taille-poids des colis est sans limite. Ainsi même une palette est livrée en "24 h".

Le minimum de perception est fixé à 7 kg ; le poids moyen de ces expéditions est de 40 kg, avec une majorité inférieure à 20 kg. Le poids moyen des colis est de 15 kg. Le dépôt de Birmingham est le plus grand du réseau, il peut traiter 20 000 colis par jour.

LYNX n'utilise pas de hub dans sa logique de réseau ; toutefois de par les liens privilégiés avec Euro Express, entretenus depuis plusieurs années, la perspective d'une plateforme au Royaume Uni, pour soutenir à la fois son expansion nationale et son développement au sein de ce groupement européen, est envisagé sérieusement.

## **STRATEGIE :**

Sachant pertinemment que seules les grandes entreprises australiennes et américaines peuvent envisager de couvrir l'Europe par leurs propres ressources, LYNX entend renforcer ses liens de partenariat avec les membres d'EUROEXPRESS (CALBERSON avec CALEXPRESS pour la France). Cette stratégie devient de plus en plus le seul moyen de résister à une probable tentative d'OPA (Offre Publique d'Achat) ou d'achat massif des actions NFC par des rivaux aux "muscles financiers imposants" notamment TNT et PARCELINE, avident d'utiliser NFC comme tremplin pour assurer une meilleure pénétration du marché GEE.

Parallèlement au développement de l'express à un niveau européen, NFC entend renforcer sa position dominante dans les contrats de distribution mis en place dans le secteur du détail au Royaume Uni (avec par exemple TESCO); ceci afin de pouvoir être bien placé dans les négociations avec d'autres sociétés européennes de distribution. L'objectif est de former une "joint venture" à un niveau européen. NFC pourra faire bénéficier aux autres de son expérience dans son pays où le commerce de détail est le plus concentré et le plus important avec 70 % des ventes.

Pour NFC 1992 est une opportunité en or, ils entendent tirer profit de la supériorité anglaise en termes d'expérience logistique.

*Le recrutement de diplômés de l'enseignement supérieur va s'intensifier car NFC considère ce facteur comme primordiale pour réussir sa croissance, cette année il seront 60.*

*Il faut savoir que le secteur de la logistique est très peu consommateur de diplômés, mais les choses bougent.*

*LYNX prévoit des investissements de renouvellement de sa flotte, mais pas d'augmentation de ses capacités. Les plus gros investissements se feront dans la mécanisation du traitement du fret, dans le marketing et la force de vente et bien sûr dans la technologie informatique. Depuis cette année tous les véhicules sont équipés d'une radio, ils auront bientôt des ordinateurs embarqués.*

*Les tarifs ont été repensés pour être encore plus simples. Il serait possible d'avoir un prix unique en fonction du poids et du service pour toute l'Europe. La simplification du système tarifaire est un autre moyen de différenciation.*

*La présence de NFC sur la scène du fret express européen prendra une nouvelle dimension avec l'apparition de l'utilisation de l'aérien, en charter ou en location.*

*Les points forts de LYNX pour 1992 sont essentiellement:*

- le fait d'être détenu par ses employés,*
- le style de la direction,*
- d'appartenir au plus grand groupe de transport routier d'Europe*
- et le 51ème mondiale.*



Société : **ANC (Associated Nationwide Carriers)**

Contact : **Vic BARNES**  
**Chairman**

**David BOON**  
**Marketing manager**

Groupe : **BRICOM Transport**

Adresse : **ANC Holding LTD**  
**1 Park Avenue**  
**WOLSTANTON**  
**NEWCASTLE UNDER LYME ST5 8AT**

Tél : **0782 71 22 21**

Service : livraison en 24 h et 72 h au Royaume Uni

#### Chiffres-clés :

CA 1988 : £ 44 m  
part de marché : 4 %

croissance : 16,5 % entre 1986 et 1987

30 % entre 1987 et 1988

80 dépôts locaux - 1 000 véhicules - 500 personnes

1 hub de 72 000 sq feet - 400 tonnes de colis - 15 000 expéditions

30 000 colis

20 kg par expédition en moyenne - 16 colis par expédition en moyenne

élu en 1988 "transporteur de fret express de l'année"

#### HISTORIQUE :

C'est en 1981 avec 5 personnes et 2 véhicules que fut créée ANC.

Depuis un réseau de transporteurs avec des petits véhicules a été formé, chacun d'eux est devenu plus important dans sa zone, développant la distribution des entreprises locales. La croissance à l'origine fut de 1,4 % pour atteindre 7 ans plus tard, près de 30 %. En quelques années ANC s'est hissée parmi les 10 plus grandes du marché du fret express au RU.

Cette réussite provient du système de franchise qui s'est mis en place au fur et à mesure ; c'est aussi par les caractéristiques commerciales et opérationnelles propres à ce système que 90 % des clients d'origine confient encore leur fret à ANC (SHELL - ROLLS ROYCE - MAXWELL - ICL - ICI - ANGLIA). Récemment ANC a été achetée par les dirigeants de BRICOM Transport qui fait partie du groupe BRITISH AND COMMONWEALTH Holding PLC, dont le CA en 1987 était de £ 919,7 m, avec un bénéfice avant impôts de £ 145,5 m.

BRICOM a 5 divisions :  
loisirs/services commerciaux/transport/distribution/"business services".

## DEVELOPPEMENT :

*Le système de franchise d'ANC : ce type de structure permet une grande flexibilité, on peut transporter tout n'importe où, mais c'est essentiellement l'utilisation du transporteur local qui apporte une relation commerciale de proximité et une attention plus soignée.*

*Sur 1 000 véhicules, 90 % sont utilisés pour les enlèvements et les livraisons locales ; ce parc (en majorité des vans) est détenu par les franchisés. Les 10 % restants sont des véhicules de tonnages plus importants pour la consolidation des flux des dépôts locaux vers le hub et de ce dernier vers ces premiers.*

*Le réseau national d'ANC est constitué de 80 dépôts (70 en Mars 1988) locaux, en moyenne 5 000 à 10 000 sq feet de superficie, dont 80 % appartiennent aux franchisés. ANC en détient en propre 20 %, plus le hub. Chaque dépôt est relié informatiquement au hub par le système TRANSIT de la société CONTEL BUSINESS SYSTEMS. Le code à barres est utilisé, le système permet aussi d'établir automatiquement les documents de transport par la lecture du code sur le ou les colis de l'expédition.*

*A partir de 19 h tous les dépôts locaux envoient leurs trafics consolidés par un véhicule de 20 à 30 tonnes de CU vers le hub de Newcastle, Staffordshire. Les colis sont ensuite lus par laser et l'ordinateur, à partir de sa base de données tarifs, établit la facture en tenant compte des accords particuliers avec chaque client.*

*L'informatisation permet à ANC d'avoir des informations plus précises sur l'activité des ses clients que les clients eux-mêmes.*

*La répartition des coûts d'investissements entre ANC et ses franchisés a permis à chacun d'avoir des charges financières moins importantes. Cela favorise aussi la mise en pratique d'une politique de prix mieux placée par rapport à la concurrence . On constate en effet que les tarifs publiés par ANC sont dans les moins chers de la profession.*

*Pour ANC entre la négociation tarifaire et les prix indiqués sur les brochures la réduction va rarement au-delà de 20 %. Chez certains opérateurs une différence de 70 % est fréquente.*

*Contrairement à INTERLINK, ANC ne centralise pas la fonction facturation. Le franchisé qui effectue l'enlèvement s'en charge et encaisse les factures. D'un point de vue trésorerie chaque partie (i.e le "franchisé-enlèvement", ANC, le "franchisé-livraison") perçoit 1/3 des recettes en fonction de son activité :*

67 % 33 %

"franchisé-enlèvement"-----> ANC----->"franchisé-livraison"

*Tout comme INTERLINK, ANC centralise les fonctions suivantes : finance - marketing - développement - stratégie.*

*ANC pratique une politique humaine vis-à-vis de ses franchisés. Seulement deux transporteurs ont quitté le réseau en 2 ans. Quand un transporteur n'est plus performant d'un point financier ou en termes de qualité de service, ANC le rachète afin d'éviter l'exclusion.*

## **STRATEGIE :**

ANC s'est développée et s'est assurée une forte croissance en se positionnant sur le segment du fret express. Il propose déjà d'autres services, contrat de distribution ou fret en général, mais ces activités sont annexes.

La stratégie de base de ANC vise la rentabilité ; c'est pourquoi après avoir acquis une solide expérience et une bonne image de marque à un niveau national, ANC envisage sa croissance interne en se développant dès maintenant sur tout les segments du fret (contrat de distribution - courrier - messagerie traditionnelle - colis plus lourd - palette).

Les infrastructures adéquates pour l'élargissement de sa gamme de services sont en préparation.

Il est prévu d'ouvrir des centres de fret pour les contrats de distribution avec les chargeurs comme celui d'Ecosse avec une surface de 1 800 000 sq feet. Les investissements seront réalisés par ANC holding.

La plateforme centrale de distribution sur laquelle est fondée l'organisation des flux a été opérationnelle en Avril 1988. Elle a été conçue en prévision de cette expansion nationale.

ANC joue sur l'image du fret express reconnu comme difficile pour mieux réussir à se positionner sur les autres créneaux. Depuis Avril 1988, ANC a déjà renforcé sa gamme de services dans le fret express. Le "Midday service" permet de se positionner sur le créneau, lancé par TNT il y a 1 ou 2 ans, de la livraison matinale "avant x heure" (9 h, 10 h 30, 11 h 30, 12 h). Ce service qui vise principalement les documents et les petits colis entend entrer en concurrence avec le leader de ce créneau, DATAPOST.

Pour assurer son succès, ANC a introduit dans chaque dépôt de son réseau des points de dépose "parcels point" ouverts jusqu'à 18 heures. Le prix de ce service garanti est facturé à £ 9,95 pour un poids allant jusqu'à 10 kg.

ANC est persuadée de l'influence de 1992 et du tunnel sous la Manche sur l'augmentation des capacités de transport résultant d'une expansion des trafics.

Des services à destination de l'Europe sont prévus dans cette perspective pour l'année prochaine dans le domaine du fret express.

L'expansion européenne du groupe se fera par la création d'un réseau européen dans "certains" pays, pas nécessairement du nom ANC.

La mise en place de ce réseau sera fondée sur la collaboration - partenariat avec les entreprises des pays concernés.

Sans être énoncées explicitement, les choses semblent être claires :

ANC appartient au groupe BRICOM .

Tous les acteurs importants pour contribuer à la mise en place de ce réseau européen sont là :

- . Des liens peu précis existent entre BRICOM et KLM
- . Deux transitaires internationaux : IML - VIKING
- . Deux opérateurs de fret express
  - national et routier : ANC
  - international et aérien : XP
- . Une compagnie aérienne : AIR UK

Cette année, un contrat a été signé entre XP Express Parcel Systems, filiale de KLM à plus de 50 %, et ASG, transitaire le plus important sur la Scandinavie appartenant à Swedish Rail et basé en Suède.

L'objectif de cet accord pour XP est de traiter le fret express par avions d'ASG internationalement. ASG avait les moyens financiers de soutenir la croissance de son activité cargo express, mais a opté pour une stratégie de coopération car ils ne possèdent pas l'expérience et le management requis pour faire face à la croissance de 12 % de ce secteur en 1987 .

Le groupe BRICOM prévoit l'implantation d'un hub européen. La décision de sa localisation n'est pas encore déterminée. Pour des raisons principalement géographiques, la Belgique avec Bruxelles ou Maastricht est toute désignée. La rapidité et la simplicité des formalités douanières en Belgique

*seraient le deuxième critère de choix. Maastricht semble le plus probable car XP possède déjà un hub sur cet aéroport.*

*Les activités des entreprises du groupe étant complémentaires, la stratégie d'expansion européenne ne réussira que par une bonne synergie.*

**Société :** BRITISH AIRWAYS (BA)

**Contacts :** Dennis SELBY  
Cargo marketing Manager

Michael FLETCHER  
Express marketing Manager

**Adresse :** BRITISH AIRWAYS WORLD CARGOCENTRE  
LONDON - Heathrow Airport  
PO BOX 99  
HOUNSLOW TW6 2JS

**Tél :** 01-562 62 29

**Services :** compagnie aérienne : fret et passagers internationale  
service de fret express

### **DEVELOPPEMENT :**

La taille et le terme colis sont réglementés; pour BA le colis est compris entre 2 et 30 kg et correspond à une expédition individuelle.

La part du fret aérien est de 10 % pour l'activité colis européenne en directe, c'est à dire en express. Les 90 % restants se font par groupage.

Les envois en express sont presque 10 fois plus chers que le groupage en aérien.

Face à la concurrence l'avantage de BA est la rapidité mais ils ne proposent pas encore assez de liaisons porte-à-porte et sont encore trop chers.

C'est pour combler ce retard que BA oriente ses investissements pour devenir un véritable intégrator et ainsi se battre à armes égales.

La tactique est de ne pas laisser de place à la concurrence en augmentant la valeur ajoutée.

La particularité du secteur messagerie réside dans le fait que chaque concurrent est aussi un client potentiel :

- . Les compagnies aériennes possèdent l'organisation physique et géographique,
- . Les intégrators détiennent l'organisation du marché.

Les stratégies optimales de croissance passent donc par un dosage entre l'alliance et la concurrence :

BA vend du aéroport-à-aéroport  
et achète du porte-à-porte.

La croissance du marché de l'express étant encore forte et la pression sur les prix ayant déjà commencée, BA se doit de vite développer cette activité si elle veut pouvoir acquérir une taille critique suffisante pour influencer le secteur.

BA ne se sent pas concernée par l'ouverture du tunnel sous la Manche, en revanche ils prennent très à coeur la perspective de 1992. Pour s'y préparer ils ouvrent des lignes entre des villes de deuxième catégorie de différents pays européens (ex avec Birmingham vers les pays européens).

Ils possèdent 3 hubs en Europe (Maastrich - Lyon - Amsterdam) qu'il utilisent aussi comme relais pour les opérations en long courrier par trucking (terme désignant l'utilisation du véhicule routier pour des opérations de fret aérien). D'une manière générale, le trucking n'est pas utilisé à l'intérieur de la CEE. Ils opèrent de cette façon pour la consolidation de flux européens vers d'autres destinations.

L'arrivée d'UPS sur la scène européenne inquiète BA car UPS est 10 fois plus grand que leur concurrent principal, TNT ; de plus son CA est supérieur à celui de toutes les compagnies aériennes de la CEE réunies. L'augmentation des capacités se fera par leurs propres ressources, le recours à la location est peu employé.

*La fusion avec BRITISH CALEDONIAN a permis à BA une croissance de l'activité fret de 30 % dont 25 % générés par B/CAL et porte le nombre du personnel à 50 000 personnes (2 000 personnes ont été licenciées).*

Société : AerSECURICOR Express Parcels

Groupe : SECURICOR Limited

Contact : Linda SHOPPEE  
Marketing Director

Mr HOWES  
Parcels Managing Director

Adresse : Sutton Park House  
15 Carshalton Road  
SUTTON SM1 4LE

Tél : 01-770-70-00

Services : fret express national

**Chiffres-clés :**

CA 1987 : £ 70 m (+ 8,30 % sur 1986)

CA budgété pour 1992 : £ 120 m

part de marché 12 %

21 m de colis expédiés

2 520 véhicules

120 dépôts locaux - 26 dépôts régionaux

7 m d'expéditions

clientèle de 7 000 entreprises

850 000 tonnes

31 filiales

coté en bourse : en 1987

action 9,80 pences  
dividende : 2 ;268 pences

## HISTORIQUE :

La création de SECURICOR s'est faite en 1935. A l'origine les employés étaient d'anciens militaires de carrière. Ils patrouillaient à bicyclette surveillant les maisons pendant les absences des propriétaires.

C'est tout naturellement avec l'apparition de l'informatique vers les années 1960 que SECURICOR a assuré le transport des données informatiques du secteur bancaire. L'image était lancée, un nouveau segment de marché apparaissait au Royaume Uni : le fret express.

SECURICOR se positionnait dans les premiers pour développer cette activité et allait prendre le leadership de ce marché, en se spécialisant sur les documents et les colis légers, jusqu'à l'arrivée récente de intégrateurs australiens et nord américains.

L'activité colis représente maintenant 45 % du CA du groupe et plus de 50 % de son bénéfice.

## DEVELOPPEMENT :

L'activité colis est orientée sur des unités allant de 2 à 60 kg, en dessous cela concerne les documents. Le poids moyen des colis est de 12 kg.

L'express représente 80 % de l'activité colis et la clientèle est à 99 % dans le secteur privé. La mécanisation et l'automatisation sont fortement poussées c'est ce qui explique l'application d'une fourchette de poids stricte pour le traitement des colis. Leur clientèle et leur zone d'activité sont très localisées puisque 40 % en termes de colis et de CA proviennent de et vont vers la région South East.

10% des plus importants clients procurent un CA de £ 15 m, soit à peu près 20 % du CA.

Les 200 dépôts locaux ont une capacité de 300 sq feet en moyenne ce qui porte à un minimum de 60 000 sq feet la surface d'entreposage (sans comptabiliser les dépôts centraux).

Sur 5 000 véhicules, 50 % sont affectés aux opérations d'enlèvement/livraison avec des équipements radio, 10 % sont des véhicules de consolidation pour les mouvements entre dépôt locaux et dépôts centraux. Le reste du parc ne concerne pas l'activité colis. L'activité document est gérée par la filiale PONY EXPRESS. Elle se positionne sur le marché des livraisons de documents le "jour même".

Pour ce faire elle utilise motos, voitures et vans dans les principales villes du Royaume Uni; des accords ont été signés avec BRITISH RAIL pour assurer un service encore plus rapide. Le service a dépassé la notion du porte-à-porte pour proposer du bureau-à-bureau.

Un nouveau créneau se développe pour l'activité document c'est de "la main à la main" (hand-to-hand). Un nouveau service a été lancé en Juillet dernier sur l'aéroport d'Heathrow et autour d'une zone d'un rayon de 40 miles afin de se spécialiser sur la liaison Londres-Heathrow.

De tous les segments du marché de l'express, les documents et le 24 h sont les plus rentables, toutefois SECURICOR est en directe concurrence avec Post Office, qui depuis l'appointement d'un ancien manager de DHL à la tête de sa direction messagerie-fret express devient très agressif en se développant sur le secteur privé. Malgré l'apreté de cette nouvelle rivalité, SECURICOR n'a pas l'intention de rentrer dans l'engrenage de la guerre des prix.

SECURICOR entend plutôt renforcer ces liens avec ses clients et continuer à se spécialiser sur certains producteurs (composants électroniques et équipements de loisir).

SWIFTY est un service pour les documents et les petits paquets en dessous de 25 kg : il y a le classique "24 h", "livraison demain avant 9 h", "livraison le samedi après midi". Les services de livraison en 48/72 h sont plus économique et concernent des colis plus lourds.

SECURICOR est très redouté par la concurrence pour les colis inférieurs à 10 kg.



## **STRATEGIE :**

Avec un budget en publicité inférieur à 1 % de son CA, SECURICOR a une réputation solide provenant de son histoire et de son image, liant sécurité, confiance et qualité de service.

Ses récents investissements concernent essentiellement son activité nationale. Un dépôt central de 54 000 sq feet d'un montant de £ 1 m a été ouvert cet automne à Patchway, Bristol.

Ils envisagent une refonte de leur parc de véhicules en augmentant leur taille afin de réaliser des économies d'échelle par:

- consolidation des trafics
- augmentation des distances.

De manière à revitaliser leur force de vente et à réagir aux attaques de la concurrence, ils ont l'intention d'en augmenter l'effectif de 30 %. L'élargissement de la gamme de service est utilisé pour augmenter les bénéfices alors qu'en jouant sur la force de vente, SECURICOR entend influencer à la fois ses profits et sa part de marché.

Les deux fondements de la stratégie chez SECURICOR sont:

- la rentabilité des investissements
- l'acquisition en propre des moyens de production.

Pour SECURICOR, 1992 représente essentiellement une opportunité en termes de facilités de déplacement à l'intérieur de la CEE. Couplée avec la réalisation du tunnel sous la manche, ils entrevoient non pas une baisse des tarifs mais une amélioration du service proposé au client.

Dans l'absolu pas de changement mais plutôt un gain pour le client qui bénéficiera d'un service de meilleure qualité (surtout pour le respect des délais) sans contrepartie pécuniaires.

Actuellement, l'activité européenne est très marginale et les relations Royaume Uni - Europe peu développées. Les ambitions de SECURICOR à moyen terme sont clairement définies. Renforcement et développement de son activité colis express en Europe, principalement en RFA et en Belgique.

Le premier mouvement dans cette direction a été une acquisition, au cours de cet été, majoritaire dans le capital de Continental Courier Company, une entreprise de fret express à Bruxelles. CCC continuera d'opérer avec ses 10 dépôts et ses 70 véhicules sous son propre nom. L'activité de cette société belge est essentiellement européenne pour les petits colis et international pour le courrier et les documents, c'est à dire la même gamme de service que SECURICOR.

L'idée est de commencer à établir des connexions entre l'activité au Royaume Uni et le continent via Aer SECURICOR pour cela :

création d'une *joint venture* entre SECURICOR et la compagnie aérienne irlandaise Aer Lingus au début de cette année.

renforcement des liaisons entre le continent et son hub localisé à l'aéroport de Zaventem près de Bruxelles.

Seuls les groupes américains et australien ont une position financière suffisante pour investir dans des avions. Les autres, dont SECURICOR, n'ont pas le choix, leurs investissements dans ce domaine ne peuvent se faire que par coopération ou partenariat avec des compagnies aériennes de second plan.

SECURICOR a choisi un type de partenariat différent en s'associant avec Aer Lingus par le moyen d'une société en joint venture dans le but de développer une activité intra-européenne de fret express en porte-à-porte. C'est une première dans le domaine.

A long terme, l'objectif est de s'étendre mondialement. Chaque une des deux parties possède 50 % du capital d'un montant de £ 500 000. L'objectif pour la première année est de réaliser un CA de £ 15 à 20 m.

SECURICOR propose un service "24 h" pour les colis jusqu'à 50 kg et un "48/72 h" pour les colis de 2 à 50 kg et de 50 à 500 kg.

Un "aéroport-à-porte" (airport-to-door) est proposé au transitaire.

Un "le même jour" est disponible entre la région de Londres et la région de Dublin.

Aer Lingus a obtenu le droit d'exercer la 5<sup>ème</sup> liberté en Janvier/Février de cette année, ce qui offre la possibilité, à AerSECURICOR, de créer un véritable réseau européen en augmentant ces capacités de 45 tonnes par semaine.

Ces nouvelles opportunités aideront la compagnie aérienne irlandaise à compenser la perte de son monopole sur les mouvements de fret à l'aéroport de Dublin provoqué par les actions en justice de DHL, qui en a profité immédiatement après la décision rendue pour s'implanter solidement en Irlande.

La RFA est l'autre marché européen visé par SECURICOR. Ils vont très prochainement (avant la fin de l'année) renforcer leur présence sur tous les segments du fret express par des acquisitions ou par des franchises.

Les cibles sont essentiellement des petits transporteurs locaux pour la voie terrestre et une joint venture avec LUFTHANSA pour la voie aérienne.

L'expansion se poursuivra aux autres pays européens. Ainsi la Suisse est reliée à Dublin par un service livraison en 24 h et prochainement à Londres Birmingham et Manchester.

Pour les pays scandinaves, AerSECURICOR propose déjà des livraisons en 48 h entre Dublin et Copenhague. Pour améliorer les temps de transit Aer SECURICOR a mis à l'étude un projet visant à relier toutes les grandes villes scandinaves à son hub de Bruxelles.

Quant à la France, SECURICOR y est implanté en son nom propre mais très faiblement comme dans tous les pays européens. SECURICOR préfère encore se développer en France à travers des accords de franchises comme celui qu'elle a contracté, il y a un an avec les transports CLEMENT pour assurer les opérations d'enlèvement/livraison dans le nord de la France.

Pour soutenir cette expansion européenne, SECURICOR investira prochainement £ 10 m dans des équipements technologiques (ordinateurs - communication). De plus persuader que le service après-vente sera un des nouveaux facteurs de concurrence à moyen terme, ils comptent s'y préparer à l'avance afin d'être présent quand le besoin de la clientèle se fera ressentir.

Pour chaque investissement une attention toute particulière est prise avec les notions de capacité et de flexibilité.

Les prochains porteront sur le segment du "même jour" et la preuve de la livraison, de plus en plus importante aux yeux du client.

La stratégie de SECURICOR vise à globaliser les services à sa clientèle par intégration horizontale (activités secondaires : hôtel - centre de formation - nettoyage - surveillance), et à véhiculer une forte image "sécurité" qui induit qualité de service et confiance.

La résultante cette stratégie au Royaume Uni et en européen à moyen terme est contenue dans les prévisions - objectifs suivants :

	en 1992	progression sur 1987 (en %)
CA	£ 120 m	+ 71
Tonnes	1 200 000	+ 41
Colis	30 millions	+ 43
Expéditions	12 millions	+ 71
Clientèle	15 000 etp	+ 50

Ce concentrant à moyen terme sur le développement du marché européen, SECURICOR n'exclut pas dans ces projets de long terme une implantation, au Moyen Orient où ils ont déjà une faible présence, en Extrême Orient et aux USA.