

## LA VISION ANGLAISE DE NOTRE MARCHÉ DE L'EXPRESS : UNE OCCASION POUR PARLER DE STRATEGIE

Patrice SALINI

Le bureau d'étude et de conseil anglais, TRIANGLE Ltd - 35 Castle Street, High Wycombe, Buckinghamshire, HP13 6RN, England - vient de réaliser une étude relative au marché français du fret express.

Cette analyse est intéressante à plus d'un titre.

En effet, Triangle Ltd, est spécialisé dans l'étude de ce secteur, et a donc développé une réelle connaissance du marché de l'express.

Par ailleurs, le marché britannique est généralement considéré comme le marché de l'express le plus dynamique et le plus mature d'Europe.

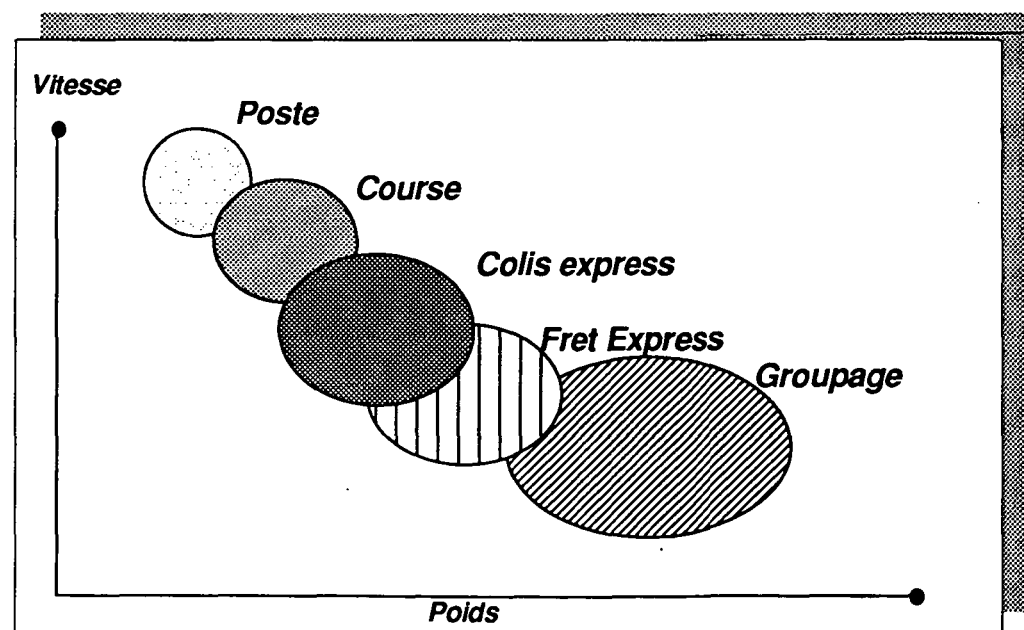
L'OEST y a d'ailleurs consacré une étude récente (Le fret Express au Royaume Uni - 100 Fr.)

Enfin, le Royaume Uni a constitué le point d'appui initial de la pénétration des grands groupes internationaux de l'express, les intégrateurs américains et australiens, auxquels l'OEST a consacré également une étude (Les Integrators - 100 Fr.). Le premier d'entre-eux sur le marché de nos voisins y représente déjà 15 % du marché domestique, et probablement plus si l'on considère les acheminements à délais garantis.

L'étude de TRIANGLE - essentiellement destinée aux clients non français - permet donc une intéressante confrontation des optiques de nos deux pays.

Il y a d'abord la conception du produit. La segmentation retenue en Grande-Bretagne distingue de manière assez rigoureuse les 5 segments de marchés visualisés ci-dessous :

**La segmentation du  
marché vue par les  
britanniques**



**Des difficultés évidentes d'évaluation du marché**

Cette segmentation du marché, n'est pas véritablement admise et utilisée en France du moins dans toute sa rigueur, en particulier à cause de la diversification des messagers, et de l'ampleur de leur gamme de produits..

D'où des difficultés évidentes d'évaluation du marché.

Le marché domestique français de messagerie est évalué par Triangle à 25 milliards de francs, dont près de 10 pour l'express. Cette évaluation est comparable à celle admise pour le Royaume-Uni.

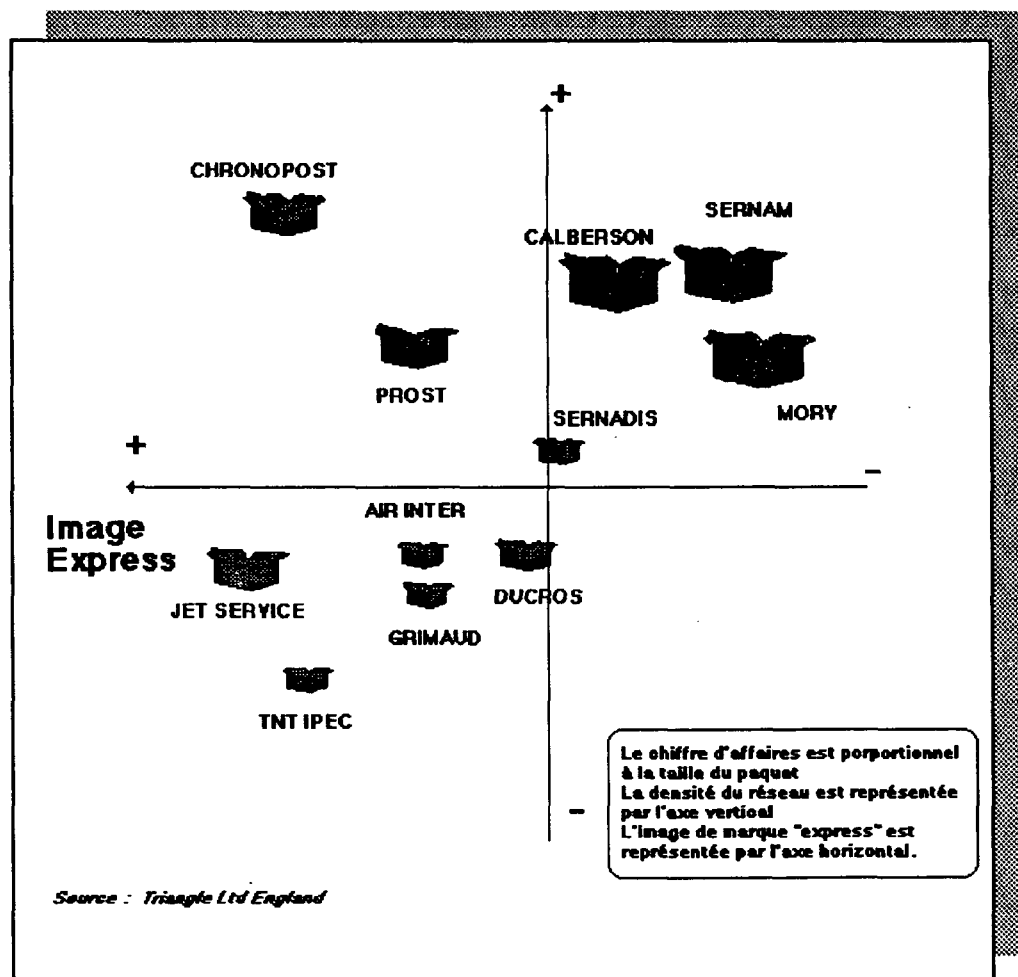
Pour autant, Triangle estime que le marché français est moins développé et moins innovateur que le marché britannique.

La différence fondamentale entre les deux pays réside cependant avant tout :

- dans les conceptions du produit (politique marketing),
- la position dominante des opérateurs issus du groupage du transport routier et du SERNAM,
- le fort développement de Chronopost,
- et le faible nombre d'opérateurs sur le marché de la course (Chronopost, Jet Service).

Les auteurs de l'étude en concluent que le développement de l'Express est et sera très différent en France, de ce qu'il est dans le reste du monde.

**L'express français vu par "TRIANGLE"**



### **La capacité de nos grands opérateurs**

Le véritable problème est pour nous relativement différent. En effet, si particularité française il y a, elle réside sans doute dans la capacité de nos grands opérateurs d'offrir une gamme complète et segmentée de produits. La prédominance d'un "marketing du réseau", ou de la firme, parallèle à celui du produit peut surprendre les tenants d'une approche du marché essentiellement centrée sur l'unicité marque-prestation.

Historiquement, la place particulière de nos groupeurs, et le type de développement du transport routier dans notre pays explique largement ces différences de conception.

Bien que la "franchise" soit en extension en Grande-Bretagne (e.g. Interlink), les firmes de ce pays ont traditionnellement un parc important.

### **Le réseau d'abord**

Au contraire, nos groupeurs ont, pour des raisons réglementaires, privilégié le réseau commercial et technique. La différence d'approche commerciale et de compréhension du marché découle en partie de là. Plus et mieux centré sur leur métier d'organisateur de transport, ils ont naturellement diversifié leur gamme de produits.

### **La "course"**

L'autre motif de divergence de nos approches réside dans la position notablement différente du créneau de la "course". Si en Grande-Bretagne, ou encore en Espagne, en Italie et en Belgique, ce segment de marché a vivement progressé, il n'en est pas de même en France. Les coursiers purs sont en effet en faible nombre. Mais les grands opérateurs y engagent une diversification. Une telle situation - pleine de promesses, ou au contraire témoignage d'un particularisme français - peut reléter plusieurs mécanismes. Le premier tiendrait à l'importance du monopole postal. Le second à la faible place laissée sur le marché par une Poste efficace et des messagers ayant su diversifier leurs prestations dans des réseaux denses.

### **Un modèle "mondial" du marché existe-t-il ?**

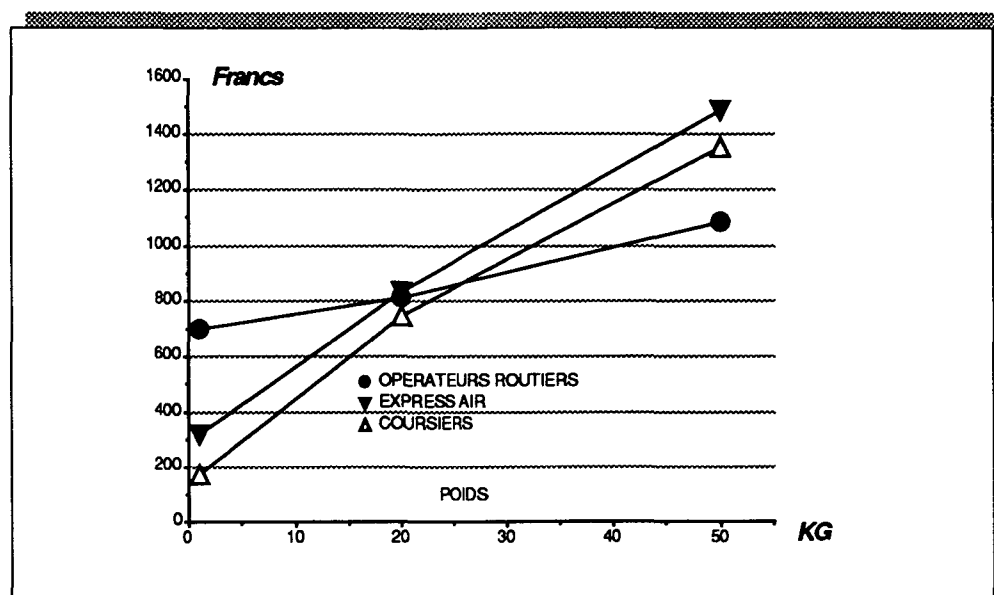
Ainsi, on peut s'interroger sur la pertinence d'analyses partant du modèle "mondialisé" du marché.

D'où cette question : derrière une segmentation rigoureuse du marché, n'y a-t-il pas plus profondément une compétition en devenir entre des modèles de développement des firmes très différents ?

Des appareils de production différents, inscrits dans des logiques d'exploitation différentes sont en fait en concurrence sur un même marché. La différenciation au niveau du service peut à la limite résider avant tout dans l'image des entreprises, et dans le positionnement global des firmes sur les différents marchés du transport.

L'analyse des prix pratiqués pour des colis de faible poids montre qu'un positionnement assez différentes des entreprises sur le même marché existe.

Le graphique ci-dessous a été établi à partir des tarifs moyens pratiqués par les opérateurs des trois catégories présentes sur une liaison européenne majeure.



Il met en relief la spécificité du positionnement des firmes suivant leur origine... et la capacité concurrentielle particulière des coursiers par rapport aux entreprises spécialisées dans l'express aérien.

La diversification en direction de l'express puis de la course de nos messagers met en relief une volonté de positionnement global des firmes sur les différents marchés du transport. Elle aboutit à une situation extrêmement compétitive pour des colis d'un poids supérieur à 20 Kg. Reste à savoir quel est le marché de plus forte croissance, et le plus lucratif.

**Que peuvent faire les nouveaux venus et les "voisins" ?**

Comme le soulignent un nombre de plus en plus nombreux d'auteurs, la concurrence déborde ainsi désormais le cadre étroit des "métiers".

Il s'ensuit une réelle interrogation des opérateurs sur la capacité des nouveaux venus ou des "voisins", à prendre pied sur le marché.

C'est dans ces termes que se pose le problème de la capacité de développement des firmes multinationales sur le marché européen.

En effet, si, comme le pensent les britanniques, le marché français est atypique, il n'en demeure pas moins que les conditions dans lesquelles il est accessible à des opérateurs étrangers sont très différentes de celles qu'ils rencontreront dans d'autres pays. On a déjà souligné la prédominance de nos messagers, disposant de réseaux denses... dans un pays qui est à la fois le plus grand de la CEE, et d'une faible densité.

Il reste aussi à savoir qu'elle est la stratégie gagnante en matière de constitution de réseaux européen ou mondiaux.

La formule des correspondants a peut-être vécu, à moins qu'elle se renove considérablement... mais les incertitudes sur la nature de la régulation des transports après 1993 peut faire hésiter par ailleurs entre la croissance financière et l'implantation directe.