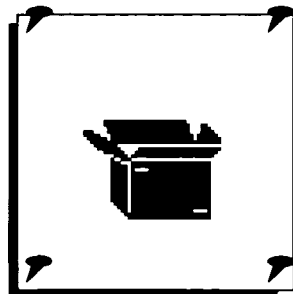


LA MESSAGERIE À L'HORIZON 2000

Philippe DRENO¹, André REMY



La messagerie, telle qu'elle est définie dans l'article ci-dessous, recouvre l'ensemble des expéditions de moins de 300 kilos (hors produits frais) traitées par groupage ou dégroupage. En dépit de son importance et de la place qu'il occupe dans l'approvisionnement de la distribution, ce secteur est mal connu. Son chiffre d'affaires fait l'objet d'estimations quelquefois divergentes. Ses autres caractéristiques (volume et composition des flux, origines / destinations, etc.) n'ont fait l'objet que de peu de travaux récents. L'OEST, en partenariat avec le Cabinet Stratorg, a conduit une recherche pour en faire émerger les principales caractéristiques, éclairer les éléments de la dynamique qui l'anime, et dégager les forces qui le modèleront dans les années à venir. L'évolution des caractéristiques de la demande et de l'offre montre que le secteur connaît actuellement une phase de maturation :

- La demande ne progresse guère plus vite que le PIB et est de plus en plus diversifiée et exigeante,
- La réduction des coûts et l'industrialisation sont devenues des priorités pour les acteurs.

Dans les prochaines années, ce mûrissement du secteur devrait se traduire par l'accroissement de la concentration du secteur et une évolution des modes de management.

**Un secteur
au service
de la distribution
finale**

Le rapprochement des enquêtes sur les besoins des chargeurs (Inrets² 1988) et sur l'utilisation des véhicules de transports de marchandises (OEST) permet d'évaluer la demande de transport de messagerie à environ 34 milliards de francs et 600 millions d'envois en 1993.

Année estimée 1993	Millions d'envois	C.A. à la clientèle (Mds.F)
• Messagerie rapide et express (*)	280	28
- (dont VPC)	(80)	(0,9)
• La Poste	320	6
- (dont VPC)	(180)	(2,1)
Total :	600	34,0

(*) y compris Sernam

Source : Enquête INRETS, La Poste, OEST

Les données disponibles montrent l'importance de la distribution dans les activités des destinataires :

- 72% des envois de l'industrie et du commerce de gros pris en charge par

1 Philippe DRENO est directeur-associé du cabinet Stratorg.

2 Le nombre d'envois de la messagerie routière a été estimé en redressant les résultats de l'enquête INRETS auprès des chargeurs effectuée en 1988 par les résultats de l'enquête sur l'utilisation des véhicules routiers, réalisée la même année, et dont la précision est plus grande. Les chiffres 1993 ont été extrapolés d'après l'évolution des trafics messagerie-groupage entre 1988 et 1993.

MESSAGERIE

la messagerie routière rapide et express sont destinés à un établissement commercial³,

- La messagerie est massivement utilisée par la vente par correspondance (VPC). Celle-ci représente 8% du chiffre d'affaire total à la clientèle et 43% des expéditions⁴.

Tassement de la demande en 1993 après une période de croissance rapide

Après une croissance, nettement plus rapide que la consommation des ménages, entre 1985 et 1992, l'activité semble s'être tassée en 1993.

ESTIMATION DU VOLUME DU TRAFIC DE MESSAGERIE (ENVOIS DE MOINS DE 300 KG.)⁵

	1985	1988	1990	1991	1992	1993
Total (1000 t.)	7319	9305	10410	11453	12542	12541
Évolution en rythme annuel (%)		8,3	5,8	10,0	9,5	0,0
Consommation des ménages hors services (Prix de 1980)	3	3,4	3,2	0,1	0,1	0

Sources : Inrets, OEST

Le développement de l'usage de la messagerie entre 1985 et 1992 reflète probablement le souci des distributeurs de se faire le plus possible livrer par petite quantité, plutôt que par lots ou charges complètes. Entre 1985 et 1992, la part de la messagerie-groupage dans les envois nationaux de produits manufacturés (NST : 9) progresse en effet fortement de 15,7% à 27,4%⁶. Dans le même temps, les origines-destinations se diversifient. Les 50 trafics interrégionaux les plus importants ne représentent plus que 54% des tonnages (1993) contre 72% en 1985. Le poids de l'Île-de-France reste cependant dominant (23% des expéditions interrégionales en 1985, 21% en 1993)⁷.

Trafics intérieurs de produits manufacturés (NST9) et messagerie groupage

	1985	1988	1990	1991	1992	1993
Trafic (milliards de TKM)	25,5	29	29,3	30,4	31,6	29,2
Messagerie-groupage (%)	15,7	20,4	23,1	23,8	26	27,4

Source : SITRAM

Les envois internationaux progressent nettement plus vite que les trafics nationaux. Entre 1990 et 1993, le tonnage des expéditions de messagerie-groupage sous pavillons français hors de nos frontières a progressé à un rythme annuel moyen de 10%, contre 5% pour les trafics interrégionaux.

Une demande de plus en plus exigeante

Les attentes des utilisateurs sont de plus en plus exigeantes. En 1988, les chargeurs interrogés par l'enquête Inrets de 1988 placent la qualité en première place dans leurs critères de choix (41% des réponses contre 35%), à peu près ex-aequo avec les coûts (35%). Interrogés sur le contenu de la qualité, 93% citent la rapidité, 59% le respect des délais, 53% le respect de l'heure de collecte. Des enquêtes de même type, menées par des opérateurs, montrent qu'actuellement, les exigences de fiabilité sont au même niveau que la rapidité. «La rapidité est un argument de vente, la fiabilité permet de garder le client» nous déclarait un de nos interlocuteurs.

³ Exploitation de l'enquête INRETS pour les envois de moins de 300 kilos acheminés par le transport pour compte d'autrui routier.

⁴ La vente par correspondance est une activité de commerce de détail.

⁵ Estimation réalisée en rapprochant l'évolution en volume de la position messagerie groupage donnée par l'enquête sur l'utilisation des véhicules routiers de l'évaluation des envois de moins de 300 kilos donnés par l'enquête INRETS.

⁶ Source SITRAM.

⁷ Année où l'enquête sur les trafics des véhicules routiers a été étendue aux trafics internationaux.

MESSAGERIE

Les impératifs de remontée des informations, de fiabilité et de rapidité, devraient se renforcer.

- L'augmentation des fréquences de livraisons, et la diminution de la taille des expéditions, sont des moyens cités par nos interlocuteurs de la grande distribution pour consolider ou améliorer les marges des entreprises.
- Comme le montre la publicité faite autour des formules 24h. ou 48h. Chrono, la rapidité et l'exactitude des livraisons sont devenues un argument de vente pour les entreprises de VPC.
- Selon les propos de responsables d'entreprises de messagerie, les grandes entreprises (environ 35% des envois⁹) traitent de plus en plus de façon coordonnée leurs achats logistiques et désirent une remontée de l'information leur permettant de vérifier le respect des cahiers des charges par les prestataires.

Une industrialisation croissante de l'activité

L'acheminement d'une expédition de messagerie passe par des opérations relativement simples : collecte, tri, parcours sur longue distance comportant ou non un ou des passages par des centres de transit, tri et livraison finale. Les moyens mis en œuvre diffèrent suivant la nature de l'envoi, des destinataires et le niveau de prestation. Les effets de seuil correspondant permettent de regrouper les différents acteurs en catégories homogènes du point de vue de la concurrence.

Segments	Facteurs de segmentation	Seuil (1) (Milliards de F.)	Taille du segment (Milliards de F.)	Principaux acteurs
Prestations aux particuliers	Réseau de proximité	(2)	3,7	La Poste Sernam
Express intercontinental	Maîtrise de l'aérien	10	2,0 (2)	La Poste (Chronopost), DHL, UPS, Fedex, TNT
Express	Réseau dédié performant (100 points).	1	7,3	La Poste (Chronopost, TAT), Sernam, Calberson, Jet
Messagerie rapide	Réseau intégré ou étroitement coordonné (40 agences)	0,4	21	La Poste, Sernam, Calberson, Mory, Dubois, Ducros, Danzas, UPS, Gravelleau, Heppner, Gefco, Grimaud, Joyau, etc.
Messagerie traditionnelle	Réseau local ; accords de correspondance	0,05		Environ 50 entreprises locales

(1) Le seuil est la taille limite qu'impose le recours à la technologie ou au mode d'organisation qui permet la production de la prestation correspondante.

(2) Le réseau postal et celui des gares SNCF étant partagé avec d'autres activités (distribution du courrier pour la Poste), il est difficile de chiffrer ce seuil qui doit être très élevé.

D'une manière générale, dans chacun de ces segments, la tendance est à la rationalisation des prestations à tous les niveaux (marketing, informatique, plans de transports) et à une intégration croissante, avec les conséquences suivantes :

- Émergence de la prestation industrialisée qu'est le colis unique (un envoi de taille et de dimensions spécifiés avec un niveau de prestation normalisé)
- Confinement de l'express aux prestations à délais particulièrement tendus (collecte tardive, livraison très matinale) qui ne peuvent être produites sans moyens spéciaux (plan de transport, tris mécaniques, utilisation de véhicules spéciaux et de moyens aériens).

⁹ Poids estimé des entreprises de plus de 500 salariés dans les envois de messagerie de l'industrie et du commerce de gros. Ce calcul a été fait en rapportant la répartition du chiffre d'affaires par taille d'entreprises dans chaque branche industrielle et commerciale (source SESSI, Insee) au nombre d'envois par activités donné par l'enquête Inrets.

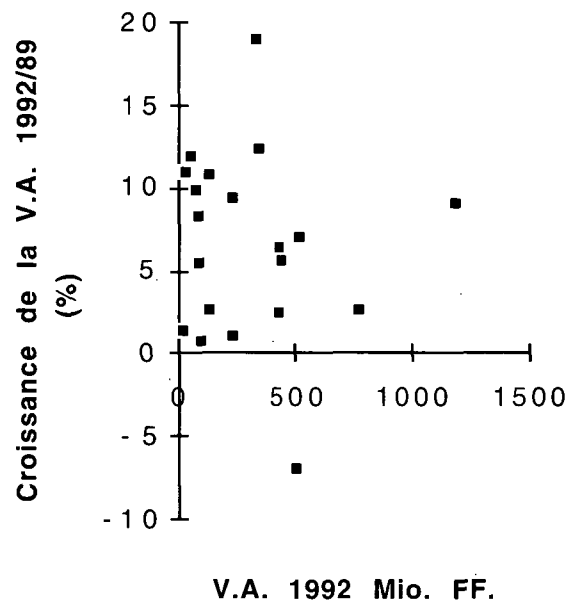
MESSAGERIE

- Création de réseaux européens soit par rachat d'acteurs, soit par mise en place de dispositifs multinationaux en partenariat avec des acteurs étrangers.
- Intégration des acteurs régionaux dans des réseaux intégrés de type coopératif. L'enjeu principal pour ces réseaux multipolaires est leur capacité à coordonner les décisions dans les périodes de changements rapides.
- Marginalisation des acteurs isolés qui ne pourront offrir de prestations d'abord nationales, puis européennes.
- A plus long terme, intégration de la messagerie et de la logistique dans une offre globale.

Un mouvement de concentration qui devrait s'accélérer

La concentration du secteur devrait s'accélérer du fait des effets de seuil et d'effets de taille insuffisamment exploités.

- Le seuil minimum d'investissement pour la mise en service d'un réseau de colis unique est estimé autour de 300 - 400 millions FF.
- La taille minimale pour innover dans le domaine de l'informatique est de l'ordre de 1 Milliard de francs de CA par an¹⁰.
- Les effets d'échelles et d'expérience sont insuffisamment exploités, comme le montre l'absence de corrélation entre la taille et la croissance de la valeur ajoutée entre 1989 et 1992. La présence d'opérateurs importants comme UPS et TNT, ou l'arrivée possible d'autres entrants maîtrisant les techniques d'industrialisation de l'activité, devraient accélérer ce processus.



Ces mouvements de concentration devraient modeler la physionomie du secteur dans les prochaines années. Ils pourraient être accélérés par l'évolution des statuts ou de l'actionnariat des leaders sectoriels actuellement sous contrôle public (La Poste, Sernam, Calberson), ou le désir des entrepreneurs familiaux très présents dans le secteur d'ouvrir leur capital.

L'évolution des modes de management

Ces évolutions annoncent probablement une mutation des modes de management. Ceux-ci devraient se rapprocher de ceux en usage dans des secteurs qui ont connu une évolution comparable comme l'hôtellerie, la banque des particuliers et la grande distribution. Les savoir-faire managériaux (organisation de l'entreprise, système de contrôle et de planification, culture d'entreprise, gestion des ressources humaines) adaptés aux situations de conquête, de déchiffrement des marchés, de constitution de réseaux, sont en effet profondément différents de ceux correspondants aux périodes de maturation d'une activité. ■