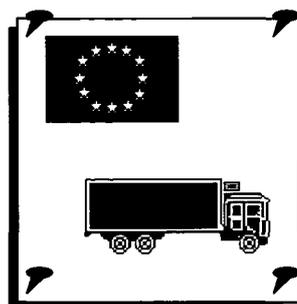


GROUPES

LES GRANDS GROUPES EUROPÉENS DE TRANSPORT DE MARCHANDISES



André RÉMY
et Jean-Marie GUGENHEIM (TER)

Dans bien des cas, les années 1988-1993 constituent pour les grands groupes européens de transport de marchandises une période charnière. Elles s'ouvrent en effet dans un climat d'expansion économique et alors que la perspective du marché unique laisse prévoir une forte croissance des échanges à l'intérieur de l'Europe. Elles se terminent dans un contexte de récession qui entraîne un repli de la demande de transport.

A la demande de la Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques et de l'OEST, le Cabinet TER a entrepris une recherche¹ sur les stratégies de 19 d'entre eux, pour la plupart actifs sur le marché français.

Ce travail, qui complète ceux déjà réalisés par le même cabinet dans un passé récent², permet de situer ces entités et d'évaluer leurs stratégies. Il montre des groupes de traditions diverses, engagés au début de la période dans une expansion quelquefois aventureuse, puis contraints par la suite à un recentrage parfois douloureux.

Des traditions diverses

Comme la plupart des grandes entreprises de transport, les 19 groupes sous-revue ont développé leurs activités de transports à partir de secteurs divers : transports maritimes, transports aériens, transports spécialisés, messagerie intégrée, transport international. TER distingue entre les groupes dont l'activité de transport est spécialisée (transport de citernes, transports frigorifiques), les opérateurs intégrés maritimes ou aériens et les opérateurs pluri-activités.

Groupes	Pays	C.A.H.T.* 1993 MdsF.	% Transport	Spécialisés	Intégrés	Diversifiés
UPS	États-Unis	104 914	100,0		X	
Fedex	États-Unis	43 100	100,0		X	
TDG	Roy. Uni	4 782	100,0			X
P&O	Roy. Uni	50 048	50,0		X	
NFC	Roy. Uni	15 455	100,0			X
LEP	Roy. Uni	12 368	90,4	X		
BET/UTI	Roy. Uni	18 040	18,4	X		
Bildspedition	Suède	12 475	91,3		X	
Van Ommeren	Pays Bas	3 058	100,0	X		
Neddloyd	Pays Bas	20 118	95,3		X	
Tripcovitch	Italie	5 070	100,0			X
SDV	France	23 195	66,2		X	
SCETA	France	21 813	85,3			X
SAGA	France	4 255	100,0	X		
Novalliance	France	6 064	84,1			X
Stinnes	R.F.A.	65 130	38,1			X
Panalpina	Suisse	20 760	100,0	X		
Danzas	Suisse	17 650	89,3			X
TNT	Australie	11 408	100,0		X	

* Chiffre d'affaires hors taxe.

1 Les grands groupes de transport de marchandises opérant en Europe.

2 Cf : OEST/TER : Les stratégies des opérateurs maritimes (1990); Les grands opérateurs de transport de marchandises (1991); Les intégrators (1991); Stratégie des armateurs (1992); Les entreprises de manutention portuaire (1994).

GROUPES

Des actionnaires se situant dans le long terme

Un remaniement important de l'actionnariat a caractérisé la période sous-revue. Dans de nombreux cas, les familles fondatrices ont cédé leurs participations à des financiers en début de période. Les plus-values n'ayant généralement pas été à la hauteur des espérances, ceux-ci cherchent actuellement à se retirer. Par ailleurs, le mouvement de déréglementation et de privatisation a conduit à un dégageant des actionnaires publics. Au total, le plus souvent, seuls les groupes contrôlés par des groupes industriels ou par leur encadrement n'ont pas connu d'évolutions importantes de la composition de leur actionnariat.

Actionnaires principaux de certains des groupes sous-revue

Groupes	Pays	Actionnaires principaux
UPS	US	Management
Fedex	US	Management et public
NFC	UK	Personnel et public
LEP	UK	Financiers
Bildspedition	SW	Financiers
Van Ommeren	NL	Famille et public
Neddloyd	NL	Fondateur et public
Tripcovitch	I	Famille
SDV	F	Financiers et industriels
SCETA	F	Entreprise publique
SAGA	F	Industriels
Novalliance	F	Financiers
Stinnes	D	Groupe industriel
Danzas	CH	Fondations
TNT	AUS	Public

1988-1993 : expansion et recentrage

Dans le contexte porteur des années 1988-1990, la plupart de ces grands groupes ont fait le choix de la croissance et se sont engagés dans des politiques de développement axées sur l'expansion géographique, l'intégration ou la diversification.

Afin de tirer parti du développement des échanges internationaux et des perspectives du grand marché, certains groupes ont développé ou renforcé leurs réseaux européens :

- En 1986, Fedex rachète les sociétés britanniques Lex Wilkinson, Williamnet Transport et Priority Service, Littlewoods House Delivery en 1989 puis la société française Transvendéens. Au même moment, TNT prend le contrôle du britannique XP Parcel Systems.
- En 1987, Calberson, la filiale de la Sceta, a racheté le grand transitaire allemand Hermann Ludwig.
- En 1989, Nedlloyd complète son implantation européenne par la prise de contrôle des groupes allemands Union Transport, et Andreas Christ, du groupe suisse Oeschger et de la société espagnole Fernandon Roque.
- En 1991, SCAC (intégré depuis dans SDV) s'introduit dans le capital du transitaire belge Transintra.
- En 1991, Tripcovitch prend le contrôle de Sanara puis de Transcap.
- En 1992, l'américain UPS prend le contrôle du messager français Prost.

L'intégration des opérations de transport permet une amélioration des caractéristiques de la prestation (rapidité, fiabilité) et, théoriquement, un abaissement des coûts par la rationalisation des phases traditionnellement traitées par des intervenants différents. Ainsi se sont développées, dans le transport maritime, des stratégies d'intégration de l'activité de transport, de l'activité commerciale et de l'activité de transit.

- Dans le courant des années 1980, la plupart des grands armateurs se sont donnés les moyens d'assurer les prestations de transports terrestres visant à assurer non plus des prestations de ports à ports mais « de portes à portes ».

GROUPES

- Cherchant à maîtriser leurs actions commerciales et à améliorer la qualité de leurs prestations (circulation de l'information), les grands armateurs ont cherché, essentiellement en rachetant leurs agents traditionnels, à mettre en place des réseaux commerciaux propres.
- Certains opérateurs maritimes ont été jusqu'à développer une activité de transit. C'est ainsi que P&O a pris le contrôle en 1989 de Rhenania. Nedlloyd a poussé le concept le plus loin en affirmant sa volonté de proposer des transports qui ne se limitent pas au «door to door» mais s'étendent jusqu'à la prestation «d'étagères à étagères».
- Certains transitaires ont fait le calcul inverse et sont devenus armateurs en rachetant des compagnies maritimes (rachat d'ACL par Bildspedition et de Delmas Vieljeux par Scac/Sdv).

Se fondant sur leur expertise de la gestion des flux, les groupes de transport développent de plus en plus une offre logistique intégrée, incluant le stockage et la distribution.

- Danzas, qui s'est engagé parmi les premiers dans cette activité en rachetant à Unilever, Satem en France puis Sad en Espagne et Samec en Italie, conforte sa position en reprenant la filiale allemande de Fedex, Femex en 1994.
- Avec sa filiale Nedlloyd Districenters, Nedlloyd a développé une activité de stockage-distribution importante.
- P&O de la même manière s'est doté, avec Buttler's Warehousing, Rhenania (Allemagne) et Langen (Pays-Bas), d'un réseau logistique européen.

Certains des groupes étudiés ont tenté des diversifications en dehors du transport. C'est ainsi que le britannique LEP a développé dans le courant des années 1980 une activité de promotion immobilière.

En 1992, les trafics de marchandises à l'intérieur de l'Union Européenne qui avaient progressé de façon régulière jusqu'en 1991 (+3,9% en rythme annuel en moyenne³ depuis 1984) stagnent (-0,3% entre 1992 et 1991). Ils reculent de près de 5% en France en 1993. Le retournement de la demande et la baisse des prix qui l'accompagne rendent nécessaires des réajustements stratégiques.

- Le groupe BET (UK) est contraint de vendre ses branches travail temporaire puis «propreté - nettoyage».
- LEP (UK) se désengage de l'immobilier et du stockage - distribution.
- SDV vend FDS et sa filiale de tubes plastiques (Franz Bonhomme).
- Novalliance se sépare de son activité emballage puis de l'immobilier d'entreprise (Garonor).
- Van Ommeren vend sa branche négoce.
- Nedlloyd cède une partie de sa branche énergie à DSM, puis Reyon Tank Transport, sa filiale de logistique des déchets, à Waste Management. La détérioration des relations avec ses clients naturels que sont les transitaires, entraînée par le développement de ses activités sur leurs marchés, le contraint à revoir à la baisse sa stratégie d'intégration.
- Fedex abandonne sa stratégie de constitution d'un réseau de messagerie européenne.

Des réajustements quelquefois douloureux

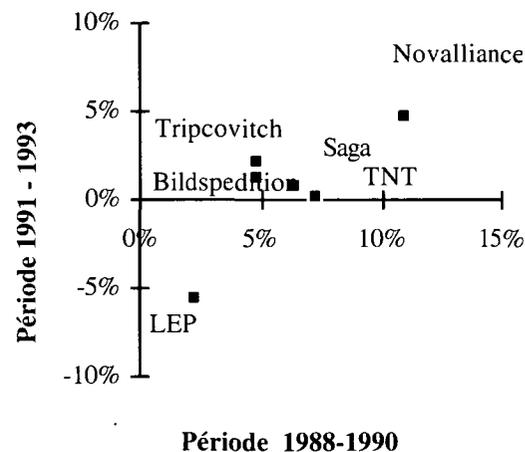
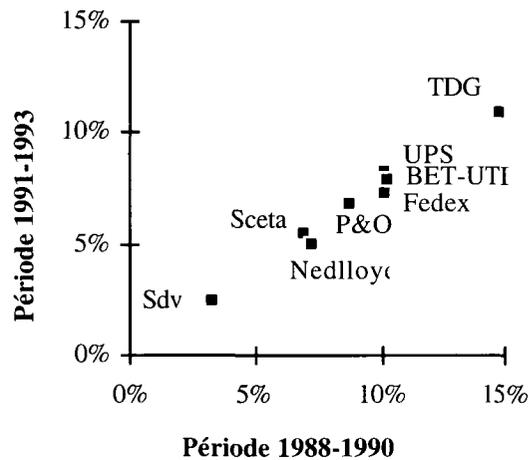
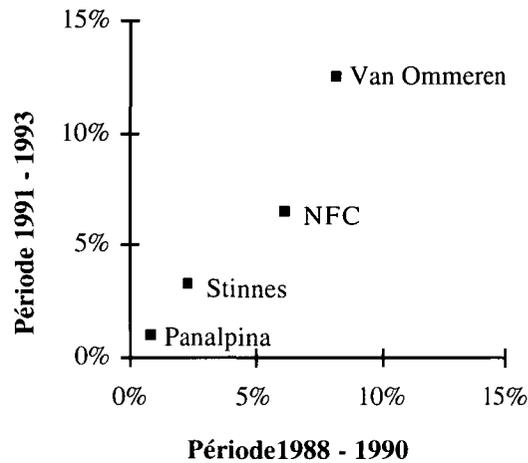
La comparaison entre les capacités d'autofinancement⁴ dégagées entre 1988 et 1990, et entre 1991 et 1993 permet d'isoler trois groupes d'entreprises.

- Les entreprises dont la capacité à dégager des liquidités s'est accrue malgré la dégradation de la conjoncture : Van Ommeren (Pays-Bas), NFC (R-U), Stinnes (RFA) et Panalpina (Suisse).

GROUPES

- Les entreprises, dont la capacité d'autofinancement par unité de chiffre d'affaires recule de moins de 20% entre les deux périodes. Ces groupes ont été affectés par le retournement de la conjoncture et, dans certains cas, par l'intégration difficile de filiales récemment acquises : TDG, UPS, Bet-Utili⁵, Fedex, P&O, Sceta, Nedlloyd, Sdv.
- Les groupes dont la capacité d'autofinancement par unité de chiffre d'affaires recule de plus de 20%. Il s'agit essentiellement de groupes confrontés à des difficultés importantes du fait de leurs acquisitions : Novalliance, Saga, TNT(Australie), Tripcovitch(Italie), Bildspedition(Suède), Lep(R-U). ■

Capacité d'autofinancement / C.A.H.T. (%)⁶



⁵ Résultats de UTI, filiale transport de BET.

⁶ Les graphiques portent en abscisse le rapport de la capacité d'autofinancement et des chiffres d'affaires réalisés sur les 3 années 1988, 1989, 1990; en ordonnée la même grandeur calculée pour 1991, 1992, 1993.