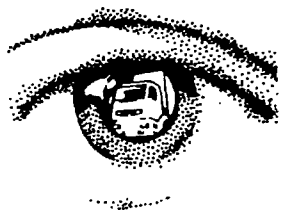


## STRATÉGIES DES OPÉRATEURS DU TRANSPORT DU FROID

Antoine ARTOUS \*



Le marché du transport et de la logistique des denrées périssables a connu des transformations importantes dans la seconde moitié des années quatre-vingt. Durant cette période, ce type d'activités a vu l'émergence de nouveaux opérateurs et de nouveaux métiers, sous l'effet d'une nouvelle demande logistique dans la distribution des produits sous température dirigée.

### *Le poids grandissant de la grande distribution*

L'émergence de nouveaux opérateurs et de nouveaux métiers dans la seconde moitié des années quatre-vingt, sous l'effet d'une nouvelle demande logistique dans la distribution des produits sous température dirigée, a eu deux effets principaux : d'une part le développement d'un transport aval, axé sur la distribution des produits à destination de la grande et moyenne surface, qui s'est développé et a occupé une place de plus en plus importante dans la vente de détail ; d'autre part, l'émergence de prestataires logistiques centrés sur le stockage et la distribution, soit à travers l'évolution d'entrepôts classiques (ou de certains grossistes) dans le grand froid, soit à travers l'apparition de nouveaux opérateurs dans le frais et l'ultra-frais. Depuis le début des années quatre-vingt-dix, cette demande logistique n'a fait que s'amplifier, comme le poids grandissant de la grande et moyenne surface dans la structuration de la logistique en aval des établissements de production. Le développement des plates-formes de distributeurs a représenté une étape importante dans ce mouvement. Aujourd'hui, la grande et moyenne surface continue à remonter la chaîne logistique en amont des magasins, notamment à travers l'achat « départ-usine », qui transforme le distributeur en donneur d'ordres.

### *Une transformation des réseaux de transport*

Dans le transport routier, les opérateurs qui ont voulu répondre à cette demande de distribution se sont souvent lancés, sur le modèle de TFE, dans la construction de réseaux de messagerie, selon la terminologie employée par la profession. Or, le développement de la grande et moyenne surface a généré une massification des flux marginalisant la messagerie classique. Cela n'est pas sans rapport avec les crises qu'ont connues certains transporteurs au début des années quatre-vingt-dix. Ce mouvement a ainsi obligé les « messagers » à évoluer, afin de s'ajuster à cette demande. Certains « régionaux » semblent s'être adaptés assez facilement ; le mouvement est amorcé chez TFE, mais commence à peine chez Exel Logistics. Certes, l'activité classique de messagerie a encore une place, tout comme existe un transport en camion complet. Toutefois, les anciennes distinctions (messenger, lotier) ne sont plus pertinentes. Globalement, dans l'hexagone, le transport de denrées périssables est dominé par une logique de distribution en direction de la grande et moyenne surface qui a également des effets chez les anciens lotiers, avec un fort développement du groupage de lots partiels.

### *Une progression relativement lente de la logistique*

Dans la logistique (stockage-distribution), l'évolution du métier a été plus linéaire que dans le transport. Globalement, les prestataires ont poursuivi les évolutions amorcées dans la seconde moitié des années quatre-vingt. Le métier reste toujours marqué par une forte segmentation entre spécialistes du grand froid et

\* L'auteur a mené cette étude en collaboration avec Christian CALZADA (Dee) et M.M. Frédéric Leray, Jean-Marc Savin et Didier Rouchaud du Pôle Entreprises et Marchés (Dee) et sera prochainement publiée.

prestataires logistiques centrés sur la température dirigée (froid positif). Dans ce dernier créneau, hormis le développement d'une activité logistique chez TFE, on n'a pas assisté à l'apparition de nouveaux opérateurs ou à un développement des anciens de manière aussi forte que dans l'agro-alimentaire sec ou les produits de grande consommation. Depuis le début des années quatre-vingt-dix, le mouvement d'externalisation de la logistique a progressé mais sans basculement d'ampleur. De même, dans les surgelés, les statistiques de l'union syndicale nationale des exploitants frigorifiques (USNEF) sur la place prise par les surgelés de détail montrent une progression dans l'appel à la sous-traitance, mais elle n'est pas spectaculaire. La demande d'un segment comme la restauration hors foyer, sur lequel mettent souvent l'accent les opérateurs, existe. Toutefois, elle est quantitativement limitée et, de plus, nécessite que les prestataires ne soient pas uniquement spécialisés dans le froid.

### ***Vers une imbrication plus forte du transport et de la logistique***

Dans le passé, la construction d'opérateurs dans le transport et dans la logistique s'est réalisée de façon relativement séparée. Si des sociétés comme Salvesen ou Fril (puis Hays Fril) ont intégré ces deux fonctions, la construction par TFE puis par Exel Logistics de réseaux de distribution non articulés directement à une offre de prestation logistique témoigne de ce bilan. En témoigne également le retard relatif pris par des entrepositaires comme Frigoscandia et STEF dans la mise en place d'une offre de stockage-distribution. Cette situation est en train d'évoluer, comme le montre le tournant vers la logistique du frais pris par TFE et la volonté d'Exel Logistics d'aller dans le même sens. En fait, cette dynamique d'intégration est inévitable pour des flux comme ceux des denrées périssables, structurés par la demande logistique de la grande et moyenne surface, d'autant que dans le frais et l'ultra-frais, la tension des flux génère de plus en plus une demande de prestations sur plates-formes (sans stockage). Illustre également cette tendance la volonté de TFE, d'Exel Logistics, comme de nombreux régionaux, de développer une clientèle dans la grande et moyenne surface, alors que, jusqu'à présent - et contrairement aux prestataires logistiques - leurs clients étaient très majoritairement des industriels.

### ***Le prestataire comme interface***

La place de la logistique va devenir d'autant plus importante qu'à la période de fort développement du surgelé et du frais, qui a porté le développement des opérateurs dans la seconde moitié des années quatre-vingt-dix semble succéder une période de progression moins forte. Une étude de STRATEGA prévoit une croissance annuelle moyenne de 2,3 % d'ici à 2005 pour tous les intervenants de la filière du surgelé ce qui, eu égard au passé, est somme toute modeste. Dans un tel contexte, la logistique devient, pour les industriels comme pour les distributeurs, un avantage concurrentiel incontournable. La fonction de prestataire logistique comme interface sera donc de plus en plus importante, y compris dans la mise en œuvre de prestations spécifiques (co-packing, post-manufacturing) permettant de jouer sur la différenciation tardive des produits. Cette politique est encore peu sous-traitée dans le surgelé. Dans le frais, le développement des produits de quatrième gamme devrait renforcer sa demande.

### ***Le phénomène nouveau des opérateurs multi-spécialistes***

Comme le montre l'exemple de Dentressangle, un segment comme celui des fruits et légumes, en train de se structurer, peut permettre à des opérateurs peu présents dans le secteur d'y connaître un développement rapide. Dans les autres segments, la chose semble difficile au vu de la tradition d'organisation du secteur et, surtout, de son niveau de concentration. Si des bouleversements ont lieu, ils seront le fait de choix de croissance externe de certains groupes, difficiles à prévoir. Ainsi, on connaît mal les projets du groupe américain Security Industrial Trust, qui a racheté en janvier Frigoscandia mais n'était jusqu'alors pas présent

dans le frais et ne dispose pas de réseaux de distribution. Par contre, les prestataires britanniques comme Salvesen, Exel Logistics et Hays France ne semblent pas avoir voulu poursuivre une forte politique de croissance externe sur ce marché. Au contraire, les deux premiers affirment leur volonté de se diversifier dans d'autres secteurs, à l'image de leur maison mère, ce que d'ailleurs Hays Fril, avant le rachat de FDS, avait commencé à faire. Du point de vue de l'évolution des principaux acteurs du marché, c'est d'ailleurs là une nouveauté importante par rapport aux années quatre-vingt-dix où les principaux opérateurs étaient centrés sur le froid. Il est clair que ce profil de multi-spécialistes peut jouer à l'avantage de ces groupes, par les synergies diverses qu'elle permet de faire jouer, en particulier face à une progression relativement lente du marché du froid.

### ***A propos du devenir des régionaux***

Le degré de concentration du secteur n'a pas empêché le développement de PME performantes ou de régionaux, essentiellement dans le transport. Toutefois, on ne doit pas oublier que ce développement a été en partie permis par le décalage qui existe entre l'offre de messagerie classique des deux principaux transporteurs (TFE et Exel Logistics) et l'évolution de la demande sous l'effet de la massification des flux générée par la grande et moyenne surface. L'ajustement que sont en train de réaliser ces deux réseaux nationaux risque de limiter cet espace, encore que ces PME aient en général acquis un ancrage régional important et souvent réussi, à travers des accords de correspondances plus ou moins formalisés, à s'inscrire dans un cadre de distribution nationale des prestations logistiques liées à l'activité de distribution. Si elles n'y parviennent pas, l'évolution est prévisible : sous le double effet de TFE, qui se tourne vers la logistique et de la grande et moyenne surface et devient donneur d'ordre dans le transport amont, ces PME risquent de se trouver enfermées dans une simple prestation de traction, à un moment où le transport s'intègre de plus en plus à la logistique. On explique souvent que, face aux grands groupes, les PME peuvent développer une politique de « niches », liées à un savoir faire spécifique. Le constat est vrai dans sa généralité. Toutefois, dans le froid, la « niche » des régionaux ne tient pas, en général, à des savoir-faire particuliers mais, comme leur nom l'indique, à leur capacité d'ancrage régional. C'est pourquoi la diversification vers la logistique apparaît comme importante pour maintenir cet ancrage.

### ***L'avenir des leaders se joue au niveau européen***

Le devenir des principaux opérateurs du secteur se joue au niveau de l'Europe. Par là, il faut comprendre non seulement la capacité de ces opérateurs à gérer, depuis la France, des trafics vers les autres pays européens (ou des flux import), mais aussi la nécessité d'une présence, sous une forme ou une autre, sur divers marchés domestiques européens, non que soit à l'ordre du jour la construction d'un réseau paneuropéen intégré (même si, dans certains segments, existent des flux transeuropéens), mais pour deux raisons essentielles. Tout d'abord, parce qu'il est difficile pour un opérateur « leader » en France de ne pas pouvoir accompagner des clients, en particulier des industriels, désirant pénétrer d'autres marchés domestiques. Ensuite, pour ne parler que de l'Europe de l'Ouest, parce qu'existent dans les pays de l'Europe du Sud - et pour partie en Allemagne - des potentialités de développement dans la logistique du froid. Il est d'ailleurs significatif que, depuis plusieurs années, la progression du chiffre d'affaires de STEF-TFE soit tirée par l'activité européenne. Au demeurant, les « leaders » dans le marché français sont tous des groupes à dimension européenne. Sous cet aspect, on peut considérer que STEF-TFE, qui semblait dans le passé progresser moins vite que certains prestataires anglais, est aujourd'hui bien placé, même si son profil d'opérateur exclusivement centré sur le froid est atypique par rapport à celui de ses principaux concurrents.

## ENTREPRISES

### Les principaux opérateurs sous température dirigée

Sociétés	Chiffre d'affaires 1996 (milliers de francs)
STEF-TFE	5 201 964
Exel Logistics *	1 000 000
Frigoscandia (CA 97)	650 000
Hays Fril	565 000
Christian Salvesen	505 690
Gautier Transports	391 459
Olano Services	200 000
Faure et Machet	194 777
Navarro	166 345
Satfer France	154 254
Robin Chatelain	152 549
Sofrino-Sogena	122 729
Dentressangle *	111 407
Trans Artois Frigo	109 385
Jammet Transport	109 230
Prudent Transport DPSA	101 327
La Flèche Cavaillonnaise	93 815
Ledoux Transport	88 640
Etoile Routière	88 481
Renaud Roger	82 432
Tranadis	72 061
TLO	70 120
Groupeco	68 036
Danzas *	66 150
STAF	66 150
Antoine Distribution	63 947
Godfroy Transport	61 995
TFA transport argentanais	61 187
Lezier Transports	52 238
TFMO	50 024

*On reprend ici le classement des "500" de Transports Magazine, en retirant Bouquerod, qui n'a pas d'activité frigorifique, et en ajoutant Frigoscandia. Le chiffre d'affaires des sociétés dont le nom est suivi d'une astérisque a été estimé.*