



Le Regard

Mawenzi Partners

— conseil en stratégie & organisation

“Pour voir les choses de plus près, il est nécessaire de prendre de la distance.”

Robert Sabatier

Industrie difficilement rentable, la messagerie continue d'engranger des pertes et de souffrir de la désindustrialisation en France. Les récentes amendes infligées aux principaux acteurs pour entente n'arrangent pas leur rentabilité. Des solutions existent pourtant pour que ce secteur devienne profitable.



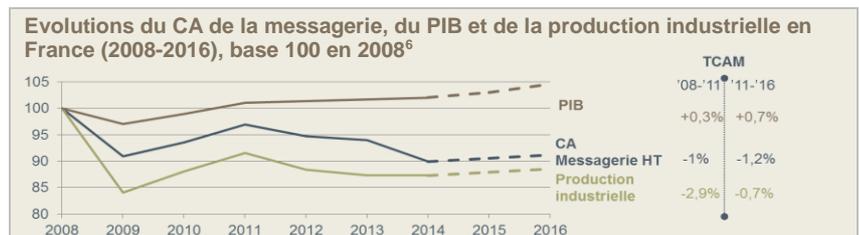
La messagerie, un mal nécessaire ?

Il y a un an, la **liquidation judiciaire de MoryGlobal** était prononcée mettant fin à une succession de redressements et laissant sans emploi 2150 personnes. Le groupe issu de la fusion de Mory et Ducros, deux entreprises déjà en difficulté, n'est jamais parvenu à devenir rentable.

Simultanément, les **failles de la messagerie traditionnelle** sont mises en lumière par de nombreuses déclarations :

- Lors de sa publication de résultats, GEFCO insiste sur l'inévitable restructuration de cette activité dont les comptes sont dans le « rouge vif »¹ depuis des années, et annonce un plan social de 530 emplois
- Christian Rose, délégué général adjoint de l'Association des utilisateurs de transport de fret (AUTF), affirme « le secteur se porte mal depuis dix ans. Les marges sont insuffisantes »²

Pourtant, la **forte croissance du commerce électronique**³, se traduisant par l'augmentation des livraisons de colis, aurait pu alimenter le développement de cette activité. Dans les faits, cette opportunité profite essentiellement aux entreprises de **fret express** (Fed Ex, DHL, Chronopost...), capables de livrer des petits colis dès le lendemain de la commande. La messagerie concerne le **transport de colis de 30 kg à 3 T, impliquant groupage puis dégroupage**⁴, pour des livraisons effectuées en 48h-72h. Elle représente un **marché d'environ 5 Md €**⁵, dont les acteurs majeurs sont Geodis Calberson, DB Schenker, Kuehne+Nagel, Gefco, Heppner, Dachser, Ziegler et Norbert Dentressangle. Les envois traités par la messagerie proviennent principalement de l'**industrie manufacturière**. Or ce secteur est ralenti depuis 2008 et les perspectives de reprise restent limitées :



Face à la restructuration engagée de ce secteur et fort de son expertise développée par l'accompagnement de nombreux acteurs du transport européen, Mawenzi Partners souhaite apporter son regard sur une question essentielle : **Sur ce marché sur-capacitaire en France, la seule voie possible est-elle la disparition des acteurs déficitaires ?**

¹ Les Echos, 14/04/2015

² Usine nouvelle, 15/01/2014

³ DGCCRF, 10/2014 : entre 2004 et 2011, le nombre de colis échangés passe de 602M à 780M

⁴ Définition Xerfi – certains acteurs adoptent des caractérisations différentes (cf. affrètement)

⁵ Données 2013 - INSEE-Esane, SOes Enquête messagerie, Xerfi, analyses Mawenzi Partners

⁶ FMI, Xerfi

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

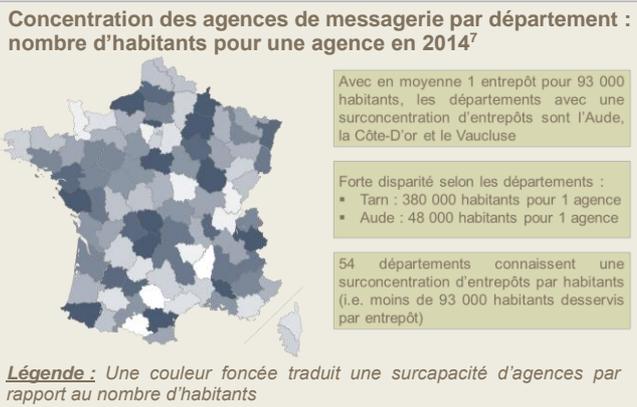
pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

**Ma
wen
zi**
PARTNERS

Un marché sur-capacitaire au modèle économique qui se dégrade

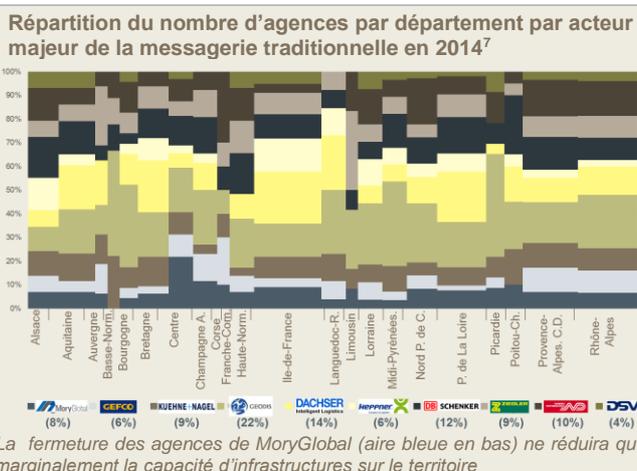
Un développement anarchique et sur-capacitaire

Soucieux de **garantir un service de qualité** (courts délais de livraison, suivi track & trace...), chaque acteur de la messagerie a développé son réseau en propre afin de **maîtriser intégralement la distribution de ses colis**, de la ramasse à la livraison. Ces déploiements ont engendré un **maillage dense et redondant** sur tout le territoire, comme en témoigne la **cartographie actuelle des agences** opérées par les plus grands messagers :



L'envoi de colis étant une activité à **forte saisonnalité**, les messagers ont aussi développé des **capacités de production importantes** (e.g. taille des agences) pour assurer les **pics de demande**, du dernier trimestre notamment.

Une évaluation « charge vs capacité » montre que le volume disponible grâce au réseau d'agences de messagerie est bien plus élevé que la demande. Seule la sortie d'acteurs, et donc la fermeture de leur réseau en propre, parviendrait à corriger cette surcapacité. Or, si la **faillite de MoryGlobal a légèrement réduit la capacité disponible elle ne garantit pas un prochain retour à l'équilibre.**



⁷ Périmètre : 686 agences Route, Air & Mer de Gefco, Geodis, Kuehne+Nagel, Dasher, Heppner, DB Schenker, MoryGlobal, Norbert Dentressangle, Ziegler et DSV ; hors Express et agences Logistiques

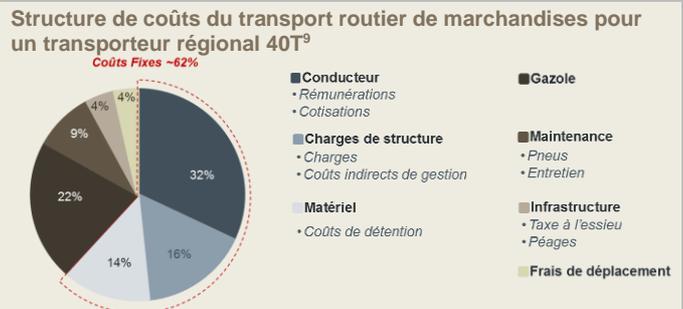
Un accroissement des coûts et une baisse des marges

Cette surcapacité d'agences se retrouve dans des **coûts fixes significatifs**. Au poids du **foncier** et des **coûts de mises aux normes élevés des agences**, s'ajoute la **traction⁸** qui nécessite d'être programmée à l'avance, indépendamment des quantités à réellement transporter. Or le **modèle est rarement optimisé**, à l'inverse par exemple d'Air France qui sur le marché de l'aérien a développé une stratégie de *Yield Management* pour optimiser les remplissages de ses avions.

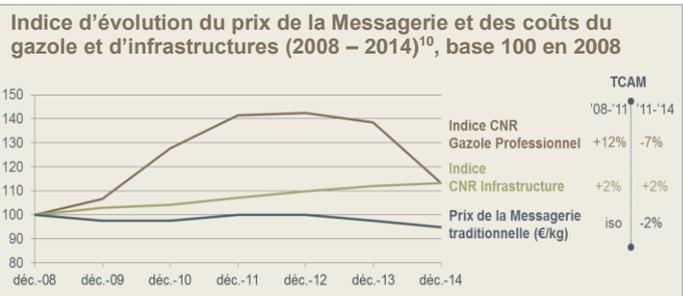
A court terme, les **frais de personnel** (concernant chauffeurs et manutentionnaires en plateformes) peuvent aussi être considérés comme des coûts fixes.

Or les coûts fixes ont augmenté de manière significative pour les acteurs de la messagerie. Pour satisfaire la demande, les messagers ont **développé des SI complexes** (Track & Trace) sans pour autant augmenter leurs prix. Les messagers français sont également confrontés à la **concurrence des transporteurs européens**, un chauffeur français étant aujourd'hui trois fois plus cher qu'un polonais⁹. Encadrés par les règles de cabotage, les concurrents européens peuvent ainsi opérer du transport en France, à moindre coût et avec une législation du travail plus flexible (quota d'heures, travail le weekend...).

Les coûts variables, malgré la baisse du carburant ces derniers mois, ont également augmenté tendanciellement depuis le début des années 2000, pour représenter aujourd'hui 22 % de l'ensemble des coûts de transport. D'autres coûts comme le prix des **peages** et la **taxe à l'essieu** ont également crû de manière importante suite à l'accroissement des contraintes réglementaires et écologiques.



L'accroissement des coûts n'a pas été compensé par une augmentation des prix :



⁸Traction : transport entre plateformes de groupage et de dégroupage
⁹ Données CNR
¹⁰ Données CNR et SOeS. CNR Infrastructure inclut taxe à l'essieu et péages

Une fuite en avant dans un modèle de coûts fixes

Cette structure de coûts, au 2/3 constituée de coûts fixes, pousse les messagers traditionnels à la **recherche de volume** pour les amortir. Avec la **faible différenciation des services** proposés par les différents acteurs cette quête conduit à une **véritable guerre des prix** alors que le poids moyen du colis et le nombre d'envois décroissent sur la même période.

Finalement, **l'activité de messagerie traditionnelle n'est rentable pour quasiment aucun acteur en France.**



J. Schmitt (PDG) déclarait déjà en 2014 : « Je ne connais pas d'entreprise qui dégage un résultat positif dans la messagerie »¹¹



N. Paulissen (Délégué Général) : « La surcapacité provoque une concurrence débridée et des tensions commerciales très fortes qui pèsent fortement sur les marges, réduites à moins de 1% quand elles ne sont pas négatives »¹¹

Des perspectives peu favorables

Une perception de valeur faible des clients et un fort pouvoir de négociation des chargeurs

L'offre des messagers n'étant que peu différenciée en termes de réseau ou de services proposés, la perception de la valeur ajoutée par le client a peu à peu diminué.

De plus, le développement de la livraison de colis issu du e-commerce a lui aussi participé à la **dégradation de la valeur perçue du transport** : paradoxalement, les consommateurs sont plus exigeants sur la qualité de ce service (ex : suivi du colis en temps réel) mais ne sont pas disposés à payer davantage. Cette faible valorisation du transport **accentue la pression sur les prix.**

Les acteurs de la messagerie font également face à une **domination des chargeurs** : en B2B, les prescripteurs sont des grands comptes qui profitent de leur **pouvoir de négociation** pour maintenir des prix bas.

Une désindustrialisation récente et un essor du e-commerce miroir aux alouettes

Le transport de messagerie traditionnelle dépend de la **vitalité de l'industrie manufacturière** (e.g. automobile), principal secteur de demande. Le ralentissement de ce secteur d'activité depuis la **crise** explique une part importante de la baisse d'envois de colis traités par la messagerie traditionnelle. Ce volume a diminué de 14 % depuis 2008.

Dans le même temps, le nombre de colis légers en **express** a cru de 52 % entre 2004 et 2014, bénéficiant de la **forte expansion du e-commerce**, et ce au **détriment du nombre d'envois en messagerie traditionnelle** (-17% sur la même période). En effet, seuls les acteurs du fret express (TNT, DHL, UPS, Fedex, Chronopost...) ont su profiter de l'essor de ce nouveau marché via la proposition d'une offre B2C *customisée* plus adaptée que l'offre B2B

« industrialisée » de la messagerie. L'express profite aussi de sa garantie de délais plus courts, de prise en charge de poids plus légers et sa proposition de services innovants.

Un point d'entrée nécessaire ?

Malgré les niveaux de rentabilité et les perspectives peu favorables de la messagerie, les acteurs continuent pourtant d'exploiter cette activité, considérant comme le PDG d'Heppner¹² : « **Quoique non rentable, c'est très souvent grâce à la messagerie que l'on trouve le point d'entrée chez un client à qui l'on pourra ensuite vendre des prestations plus profitables (affrètement, commission de transport, logistique). Heppner réalise 40 % de son chiffre d'affaires dans la messagerie et les autres activités nous permettent de réaliser un résultat tout juste positif.** La messagerie française est également citée comme un **support au développement de l'activité internationale.** Enfin, elle peut indirectement être considérée à long terme comme un **produit d'investissement immobilier**, compte tenu des valeurs locatives des agences deux fois plus élevées que celles des entrepôts de stockage¹³.

Des solutions pour retrouver une rentabilité positive

1. Le modèle libéral

La principale source du déséquilibre du marché de la messagerie traditionnelle provient de l'**excédent d'offre**. Dans une perspective libérale, le retour à l'équilibre passe par la **concentration et/ou la faillite de nombreux acteurs**. Progressivement, l'offre se réajustera sur la demande, entraînant une **hausse des prix**. Ce mécanisme a pu être observé aux USA.

Le modèle libéral nord-américain¹⁴

Aux Etats-Unis, le **transport de groupage** est désormais **dominé par Fedex – expressiste** de cœur de métier – largement devant **Conway et YRC**, qui sont des **messagers traditionnels**, mais diversifiés, et **UPS**, lui aussi **expressiste**, diversifié dans la logistique.

Presque toutes les firmes du marché se sont diversifiées. ConWay par exemple, messenger US intégré emploie 19000 personnes dans la messagerie, 3600 personnes dans l'activité de charges complètes et 5300 personnes dans la logistique.

En France, ce phénomène a déjà commencé à se produire, en témoigne la disparition de MoryGlobal.

Cependant, cet « assainissement » libéral du marché :

- Aurait des **conséquences sociales considérables** pour un secteur qui emploie beaucoup de personnes
- N'est pas dans la **tradition économique française**. Le gouvernement n'avait pas laissé faire le 1^{er} plan social de grande ampleur de Mory Ducros en janvier 2014.

A l'échelle individuelle, les messagers français peuvent aujourd'hui adopter 2 axes stratégiques :

1. **Développer un modèle économique ultra-optimisé** : à l'image de DB Schenker, seul acteur aujourd'hui rentable sur l'activité de messagerie, probablement grâce à une *business intelligence* très développée, et des méthodes d'optimisation et de pricing associées.

¹¹ L'Usine Nouvelle, 15/01/2014

¹² Les Echos, 08/04/2013

¹³ Données Hors Taxes, issues de CBRE (2009, étude actualisée 2015)

¹⁴ Les Echos, 15/01/2014

Contacts

Pierre-Eric Perrin

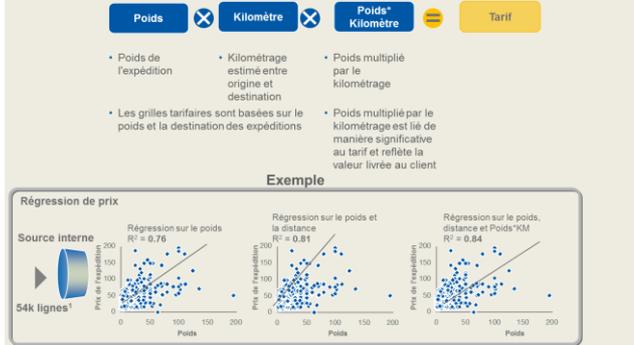
M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

Un pricing maîtrisé comme source d'optimisation de marge

Plusieurs solutions de pricing peuvent être adoptées : la **refonte du modèle de tarification**, la **correction de prix aberrants**, un changement de paradigme visant à **créer de la marge plutôt que du volume**.



2. **Diversifier leurs activités** : grâce aux infrastructures de plateformes logistiques et de transport, la diversification des messagers traditionnels s'impose pour faire face aux difficultés de leur activité. Deux axes d'évolution sont envisageables :

- **Axe Produit** : les messagers traditionnels sont tentés de **s'aligner sur les standards du fret express** afin de profiter du marché de **l'e-commerce**. Mais les critères du marché sont distincts de ceux de la messagerie et la concurrence y est très élevée et le sera d'autant plus à l'avenir avec l'entrée de puissants distributeurs.

Les distributeurs se lancent eux-mêmes sur le fret express



Uber a lancé en 2014 « Uber Rush » un service de coursier à New York¹⁵



Amazon a envoyé des signaux clairs concernant son souhait de « s'auto-distribuer », en offrant des délais de livraison très courts (à H+1, le Jour J, le dimanche) et en entrant dans le capital d'acteurs de Fret Express (Colis Privé en France et Yodel au Royaume-Uni).¹⁶

La **logistique** et le **co-packing** semblent être des axes de différenciation plus fiables. En proposant une offre multi-métier, Geodis avec ses filiales Calberson, France-Express et Ciblex, assure sa position de leader français.

- **Axe Géographique** : le **positionnement international ou a minima européen** est devenu un critère essentiel pour développer son activité de messagerie. En témoigne l'échec de la stratégie de MoryGlobal principalement concentré en France et le succès de l'intégration de Joyau à DB Schenker lui donnant accès à un puissant réseau européen.

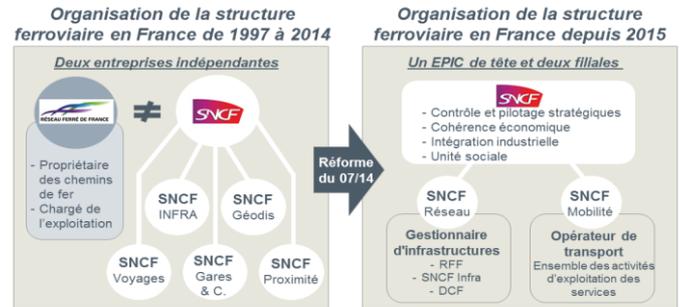
2. Le modèle « mise en commun » du réseau

Une deuxième voie consisterait en une **meilleure optimisation du réseau** afin de diminuer les coûts individuellement trop lourds issus de la surconcentration d'agences.

Une solution possible serait la création d'une **entité autonome propriétaire et responsable de la gestion et de**

l'entretien des infrastructures d'entrepôts de messagerie. Les transporteurs devenant des **opérateurs** et n'ayant qu'à **louer et partager les passages à quai**. Ceci contribuerait à réduire les coûts des transporteurs (dont les coûts de SI) et à mieux répondre à la saisonnalité.

Ce modèle s'inspirerait de la dissociation des entreprises publiques RFF et SNCF en 1997 qui avait été menée dans le but de transférer le lourd coût de structure de SNCF vers RFF.



Le modèle de RFF propriétaire des infrastructures et SNCF exploitant locataire s'est avéré contre-productif et a endetté les deux entités publiques de 44 Mds €, d'où la réforme de réorganisation votée en Juillet 2014

Dans la lignée de ce modèle et à l'image des institutions bancaires qui se sont réparties le financement des cartes bancaires, la **formation d'un groupement d'intérêt économique (GIE) privé** entre les acteurs de la messagerie permettrait de rentabiliser un tel modèle de mise en commun du réseau.

Une autre alternative serait envisageable. A l'image du développement de la fibre optique en France, un **découpage du territoire en zone** pourrait être organisé : chaque grand messager aurait la responsabilité des infrastructures logistiques d'une zone qu'il louerait à ses concurrents et inversement pour les régions desquelles il serait absent.

Conclusion

La messagerie traditionnelle est un secteur en grande difficulté en France depuis des décennies et pour quasiment tous les acteurs en présence. Ses maux sont à la fois structurels et conjoncturels. Si le marché reste passif, il devrait petit à petit se concentrer et/ou voir la faillite de nombreux acteurs.

La bonne nouvelle est que ce marché ne peut pas totalement disparaître car il est nécessaire. La digitalisation de l'économie, si elle est une source d'optimisation et d'aide à la rentabilité pour le secteur, n'a pas encore permis de transporter des colis sans camions ni quais (la téléportation reste encore à l'état de recherche !!!). **Les messagers ont donc encore du potentiel de chiffre d'affaires devant eux. Des mutualisations intelligentes, le développement de l'économie collaborative et une meilleure connaissance client permettraient de rendre ce CA rentable.**

¹⁵ L'Usine Digitale, 08/04/2014

¹⁶ Les Echos, 18/12/2014