



Dossier messagerie

## La rentabilité n'est pas au rendez-vous

À quelques exceptions près, tous les opérateurs perdent de l'argent. La concentration semble être la seule issue possible. L'analyse d'Alain Bréau, Jean Schmitt et Marie-Christine Lombard.

11



Dossier spécial

### Les IT incontournables

Le TMS est partout. Quelle que soit sa taille, toute entreprise a compris qu'elle ne peut plus s'en passer. Il en va de l'optimisation de sa gestion et de sa rentabilité. Du coup, le système ne cesse d'évoluer pour augmenter ses performances et celles de ses utilisateurs.

40

Transport Info Hebdo vous donne rendez-vous sur son stand (Hall 6-Stand V30).

### CONDUCTEURS LOW COST

#### Des esclaves qui faussent le marché

Leur coût social dérisoire s'accompagne souvent de conditions de travail à la limite de la dignité humaine. Pions d'un marché où tout le monde ne respecte pas les règles du jeu.



18

### ÉCOTAXE

#### Le CNPA s'exprime

Le Conseil qui défend les constructeurs prône une affectation partielle de la taxe PL au renouvellement du parc. Pour Emmanuel Puvis de Chavannes, la modulation selon les classes Euro ne suffit pas.



Emmanuel Puvis de Chavannes

29

### SCANIA

#### Le griffon en campagne

Scania fait sa promo. Objectif : atteindre un taux de pénétration de 10% pour sa gamme +16t. Pour ce faire, elle doit réussir les 6000 immatriculations par an en 2020.



64

Alain Bréau

## “Les gagnants du concours ne seront pas nécessairement les meilleurs, ce seront les plus riches”

Chroniqueur pour *Transport Info Hebdo*, Alain Bréau livre dans cette interview son analyse sur l'érosion du marché de la messagerie. À ses yeux, la messagerie à la française n'a toujours pas achevé son évolution. Celle-ci devrait la conduire à une concentration sur trois ou quatre réseaux. Mais plusieurs phénomènes entretiennent une exubérante logique défiant les lois économiques et financières. Il affirme que tous les acteurs, même les leaders, perdent de l'argent en France. L'occasion pour l'ancien dirigeant de Mory de revenir en particulier sur le sort de l'ex-Mory-Ducros.

**Transport Info Hebdo : Après les vicissitudes traversées par la messagerie, le marché est-il assaini ?**

**Alain Bréau :** Probablement pas pour un certain nombre de raisons de fond. Trois phénomènes durables expliquent la dégradation très importante du marché que je chiffre entre - 30% et - 40% par rapport au pic des années 2000-2001.

**TIH : Le déclin du volume est donc antérieur à la crise de 2008...**

**AB :** Oui, c'est ce qui apparaît des statistiques officielles du SES. La baisse du marché qui a d'abord été assez lente s'est accélérée avec une marche d'escalier d'à peu près -15% fin 2009. En toile de fond, je vois comme première explication la situation économique générale. La crise touche plus les biens manufacturés que le reste de la consommation des ménages, tout ce qui est immatériel, santé, etc. Quand les agrégats macro-économiques sont autour de 0%, la part des biens manufacturés que sont les objets transportés par la messagerie est fortement négative, probablement entre de - 5 et -10%.

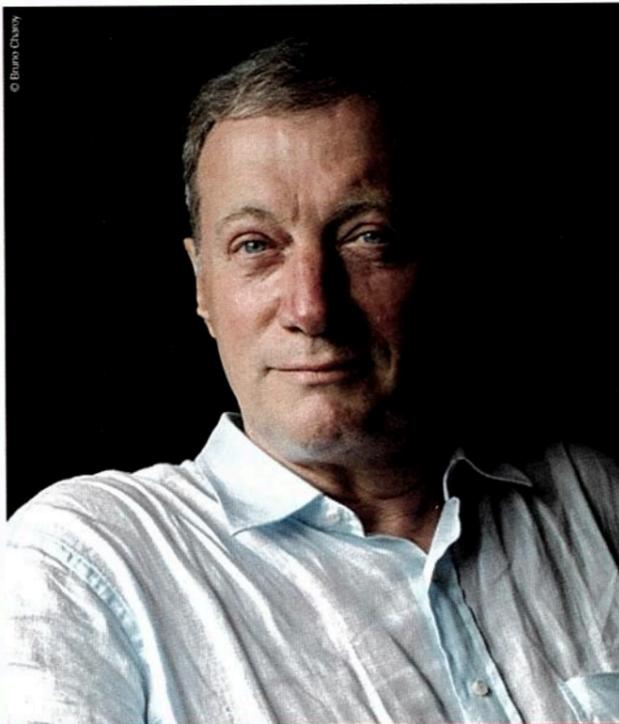
**TIH : La deuxième explication est plus spécifique au secteur ?**

**AB :** En effet, la technique du transport a déporté une partie du marché sur des offres spécialisées. Cela a commencé avec le monocolis et s'est poursuivi ensuite avec les opérateurs de palettes. La messagerie à la française qui était quelque chose d'assez original dans le paysage européen, qui était un système fourre-tout dans lequel il y avait à la fois du colis, de la palette et du non-standardisé, s'est segmentée. Les parties les plus faciles, les plus ren-

tables se sont déversées vers des organisations spécialisées. Cela existait depuis longtemps en Allemagne et pour avoir discuté plusieurs fois avec des opérateurs de culture germanique, je sais qu'ils étaient effarés devant l'habitude française qui consistait à tout mettre dans les tuyaux, alors que tous les opérateurs de la messagerie allemands se sont interdits depuis quinze ans de toucher le moindre colis de moins de 30 kg. Cela explique d'ailleurs pourquoi Dachser a décidé de convertir Graveleau en opérateur palettes car, dans la culture allemande, ils considéraient que c'était fou de vouloir produire de la messagerie colis compétitive par rapport aux opérateurs monocolis avec les outils de la banalisation. Le monocolis est certes apparu en France dans les années 1990, mais il est arrivé moins vite et moins fort qu'en Allemagne et, dans l'organisation, les opérateurs continuent de trimballer dans leur trafic cet amas indifférencié de colis, de palettes, etc.

**TIH : Qui a porté le coup de grâce ?**

**AB :** Le premier à avoir franchi le pas a été Darfeuille à l'initiative de Carlos Teixeira (maintenant chez Norbert Dentressange) qui a bâti une organisation de messagerie conçue sur la palette. Ce qui voulait dire des quais beaucoup plus petits, un transit beaucoup plus rapide et beaucoup moins cher. Pour décharger une semi de messagerie, il faut au moins deux heures quand il faut une demi-heure pour une semi de palettes. Il y a une économie d'échelle énorme à écrémer le marché sur la palette. Ce qui était inférieur à cinq-six palettes s'est trouvé écrémé par Darfeuille, Astre ou les autres au moment où le trafic des



Alain Bréau

*“Soit tu ne répliques pas et tu meurs, soit tu répliques et tu te cannibalises.”*

chargeurs était de plus en plus palettisé. Dans les années 2000-2010, le trafic palettes ripe donc sur des opérateurs spécialisés, la palette se trouve taxée à l'unité et non plus au poids et les chargeurs remettent de plus en plus de palettes, le vrac étant de moins en moins fréquent. Nous avons été chez Mory parmi les premiers à comprendre cela et à créer Mory Pal à l'intérieur de notre offre messagerie, mais forcément en cannibalisant une partie de notre offre classique. C'est le problème : soit tu ne répliques pas et tu meurs, soit tu répliques et tu te cannibalises.

**TIH : Et quel est le troisième phénomène de fond qui explique la baisse du marché de la**

**messagerie ?**

**AB :** C'est la montée en puissance de la grande distribution et la disparition de la messagerie pour la livraison de la grande distribution. La grande distribution ne se réduit pas à Carrefour, Auchan, etc., mais inclut toutes les grandes surfaces spécialisées (bricolage, jardinerie, etc.) qui font que tous ces commerces qui étaient des commerces de détail livrés en messagerie se trouvent livrés en lot ou en charge complète. Aujourd'hui, la très forte régression du petit commerce en centre-ville au profit de la grande surface égale ripage sur la charge complète. Les trois phénomènes sont malheureusement durables et n'en sont pas à leur fin.

**TIH : Et l'apparition du e-commerce joue-t-elle dans cette mutation ?**

**AB :** Le e-commerce n'a d'effet significatif que sur la livraison de petits colis, sur les opérateurs postaux ou les monocolistes, mais il n'a pas d'effet significatif sur la messagerie.

**TIH : La tendance que vous décrivez veut donc dire que la messagerie à la française n'en a plus pour longtemps ?**

**AB :** À mon avis ce modèle est durablement et définitivement condamné. Ne resteront dans les tuyaux qu'un certain nombre de trafics que personne ne sait massifier, l'exemple le plus simple étant celui des produits de parapharmacie. Il y a 40 000 officines en France qu'il faut livrer tous les jours. Ce type de trafic ne peut en aucun cas justifier autant d'acteurs sur le marché. Le coup de grâce a été porté par le fait que dans les années 2000 au moment où le marché commençait à décliner, l'offre nationale s'est accrue de deux réseaux supplémentaires, le réseau d'Alloin devenu K+N et le réseau de Joyau devenu Schenker. Au départ, ces offres étaient des offres régionales limitées à un tiers du territoire et les opérateurs échangeaient du trafic avec des confrères. Chacun est passé de 20 à 50 agences. Il y a eu 50 agences ouvertes sur le territoire national qui sont venues accroître la surpopulation.

**TIH : Vous semblez minimiser le phénomène des prix faussés par certains acteurs publics...**

**AB :** C'est un phénomène supplémentaire : la crise endémique de la tarification par la présence sur le marché d'acteurs publics chronique-ment déficitaires et subven-

tionnés, les deux cas emblématiques étant DHL qui perdait régulièrement 30% de son chiffre d'affaires et Sernam qui perdait régulièrement 20% de son chiffre d'affaires. Il suffit que deux acteurs qui détenaient 15% à 20% du marché créent un politique tarifaire désastreuse pour tirer tout le monde vers le bas.

**TIH : Cela explique les difficultés de Mory ?**

**AB :** Bien sûr, mais je veux souligner qu'il y a d'abord une difficulté du marché. Aujourd'hui, je crois, j'affirme que tous les acteurs du marché perdent de l'argent, il y en a qui survivent, d'autres pas. Ceux qui survivent, cela ne veut pas dire qu'ils gagnent de l'argent, cela veut dire qu'il y a quelqu'un à la fin de l'année qui éponge leur perte et qu'il y a des activités qui épongent les pertes de la messagerie. Deuxièmement, pour revenir au dernier épisode, ce n'est pas des difficultés de Mory dont il faut parler, mais celles de Ducros. L'histoire n'est que la fin dramatique, mais la fin nécessaire et annoncée d'un opérateur qui s'appelait DHL et qui pendant 10 ans a perdu 1 milliard d'euros. Cette affaire-là ne pouvait pas trouver de solution. Je ne veux pas expliquer que Mory était bien portant mais les problèmes de Mory étaient dans la moyen-

ne, voire la moyenne supérieure de la profession. En revanche, dans cette affaire, il y avait une entreprise qui était mourante et qui n'aurait jamais dû continuer d'exister depuis fort longtemps. La fusion de Mory et de Ducros a fait que le malade et le mourant se sont retrouvés dans le même lit et comme le mourant n'avait pas été préalablement opéré, il a collé sa maladie mortelle au malade.

**TIH : Que vous inspire le fait que Mory-Ducros s'appelle Mory Global ?**

**AB :** J'espère très sincèrement que cela va marcher. J'ai encore dans cette entreprise suffisamment de souvenirs, suffisamment d'anciens collaborateurs pour ne pas souhaiter autre chose que ça. Je n'en dirai pas davantage.

**TIH : Quand vous dites que la consolidation n'est pas finie, cela signifie-t-il que les acteurs indépendants constituent des cibles ?**

**AB :** Il faut être conscient que ce marché n'obéit pas aux lois normales du capitalisme, ne serait-ce que parce qu'il est considérablement occupé par des acteurs publics qui n'obéissent pas aux logiques financières ou économiques ou bien par des multinationales qui gagnent plein d'argent par ailleurs et se contentent d'accumuler des pertes en



Pour décharger une semi de messagerie, il faut au moins deux heures quand il faut une demi-heure pour une semi de palettes. Il y a une économie d'échelle énorme à écrémer le marché sur la palette.

*Dans la messagerie, il faut attendre des drames pour que le plus vulnérable disparaisse.*

France. Donc, je ne sais pas répondre à votre question. Dans les télécoms, il y a des grandes manœuvres, des ventes, des achats parce qu'il y a des acteurs qui répondent à des logiques économiques et financières. Mais dans la messagerie, les phénomènes naturels ne jouent pas, il faut attendre des drames pour que le plus vulnérable en terme financier et non en terme de résultat disparaisse.

**TIH : Il y a quand même des acteurs qui résistent bien, comment l'expliquez-vous ?**

**AB :** Outre Heppner, vous avez des entreprises comme Mazet qui, dans ce contexte extrêmement défavorable, continuent à mener leur chemin et à croître. Je ne peux dire que bravo l'artiste ! Celui qui est en croissance a un immense avantage sur celui qui est en décroissance car il embauche du personnel tout neuf qui n'a pas d'ancienneté en général, a une meilleure productivité et en plus il peut d'abord s'installer sur des quais pas chers. Celui qui est en décroissance prend tout dans la figure : des bâtiments surdimensionnés, trop de personnel, du personnel parfois trop ancien, et quelquefois des accords sociaux ruineux. Donc, il n'a que des désavantages dans un marché où la lutte pour la survie se joue à quelques pour-cent de chiffre d'affaires. Dans le cas de

Mory-Ducros, l'actionnaire n'avait d'autres solutions que de déposer le bilan car il ne pouvait pas assumer les coûts de licenciement.

**TIH : Dans quelle mesure la disparition de Sernam et la fonte de Mory-Ducros réduisent-elles la surcapacité ?**

**AB :** Il y a toujours trop de monde. Sernam n'a pas disparu, il a été repris par Geodis, l'ambition des dirigeants de Mory Global est de garder tout ce qu'ils peuvent des anciens trafics de Mory-Ducros. On ne peut donc pas dire qu'il y a une réduction drastique de l'offre. L'offre ne peut se mesurer qu'au nombre d'agences. Les disparitions récentes ont entraîné la fermeture d'une cinquantaine de sites dans une profession qui en utilise 700 à 800. La réduction de l'offre n'atteint que 5%.

**TIH : Dans un marché normal combien aurait-on de réseaux ?**

**AB :** On aurait assisté à une concentration sur 3 ou 4 réseaux nationaux. Il n'y a pas besoin de davantage d'acteurs. Plus la concentration sera importante et plus les prix de revient vont pouvoir s'améliorer par l'effet de volume. Mais le système est détourné de son fonctionnement normal par des actionnaires qui ont d'autres ratio-

nalités que l'amélioration des résultats de l'entreprise.

**TIH : Que penser de la logique qui consiste à dire que bien que pas rentable la messagerie soit indispensable à un groupe multimétier car elle permet de capter des clients et de nourrir d'autres activités comme la logistique, le freight forwarding ?**

**AB :** Je n'adhère pas à ce discours. Vous pouvez observer que Norbert Dentressangle s'est développé dans la logistique sans jamais mettre le pied dans la messagerie. Mais la situation est le résultat de l'histoire, d'un côté le demi-lot et de l'autre le fourre-tout de la messagerie que j'ai décrit plus haut. Sauf qu'aujourd'hui les purs transporteurs sont devenus des opérateurs de palettes comme Dentressangle qui a racheté Darfeuille. Et les monocolistes comme les postes ont ravagé les prix sur le 0-30 kg. Le messager a gardé la maison de maître avec les charges d'entretien de la toiture et du reste et pendant ce temps-là le business est parti dans les dépendances, dans le village, ailleurs. C'est la vie des grandes maisons de maîtres.

**TIH : Qui seront les gagnants ?**

**AB :** Les gagnants du concours ne seront pas nécessairement les meilleurs. Ce seront les plus riches. La richesse de l'actionnaire n'ayant rien à voir avec la qualité du management.

PROPOS RECUEILLIS PAR MARC FRESSOZ



Heppner est une entreprise qui, dans un contexte extrêmement défavorable, continue de croître et de mener son chemin.