

OBSERVATOIRE ECONOMIQUE ET STATISTIQUE DES TRANSPORTS

MINISTERE DES TRANSPORTS

55 rue Brillat Savarin - 75013 PARIS - Tél : 45 89 89 27

LES COOPERATIVES DE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES

CARACTERISTIQUES GENERALES

FONCTIONNEMENT ET VIABILITE

LA FLECHE CAVAILLONNAISE
TRANSPORTS DE SAVOIE

G.T.P.

C.T.L.C.

TRANSVRAC

ROULIERS DE PROVENCE

ALLO FRET

T.M.P.

COGITRANS

LA PROVENCALE

COTRANOR

T.B.F.C.

TRANSPORTS ROUTIERS DU VERCORS

U.T.R.

G.T.L.

T.E.R.

Transports Etudes Recherches

8 rue de Richelieu, 75001 Paris

Tél : (1) 42 96 88 29

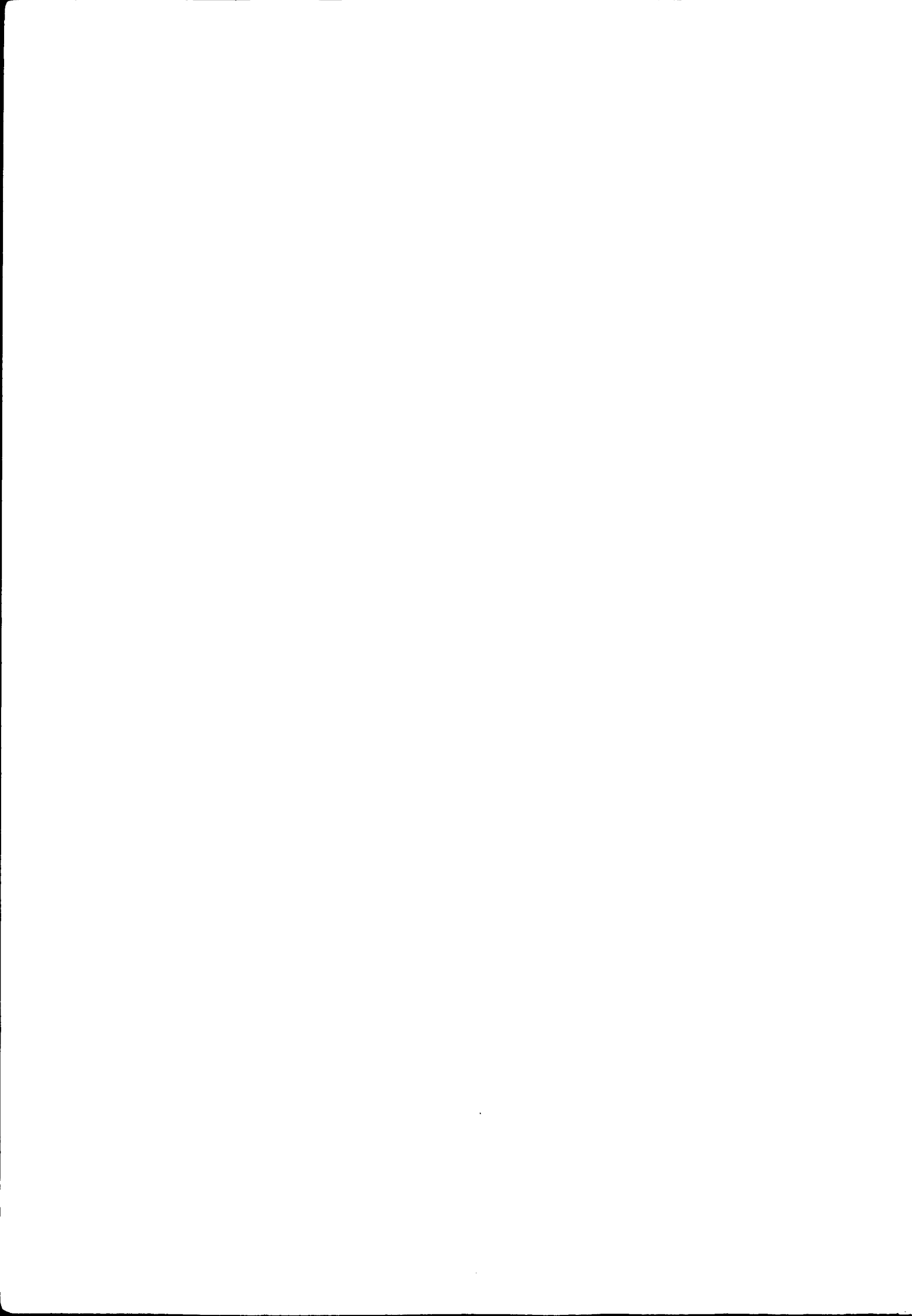
DOCUMENTATION

Réf. n°

678

Marché n° 85 00 058 00 224 75 01

réalisé en mars-septembre 1986

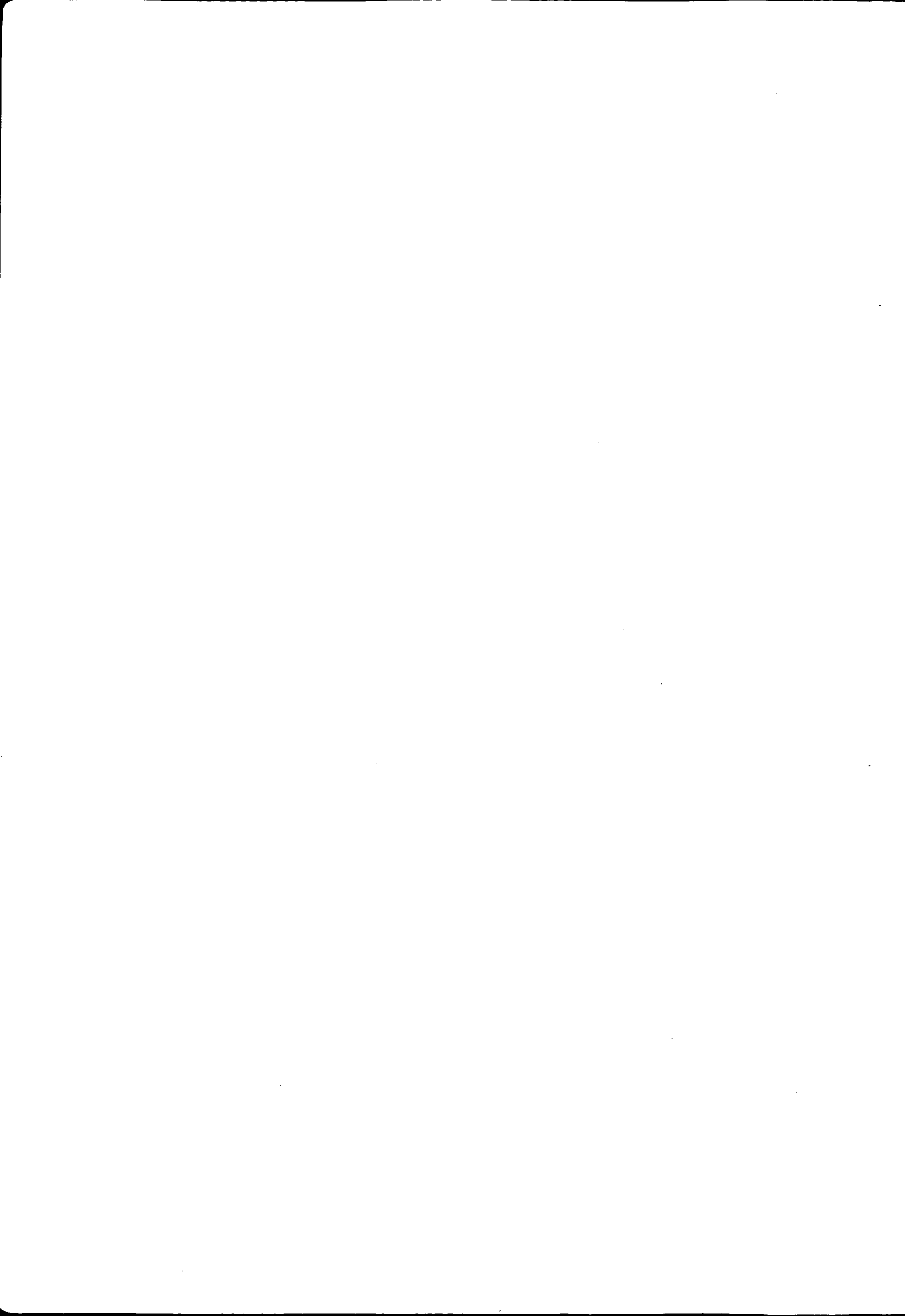


**LES COOPERATIVES DE TRANSPORT
ROUTIER DE MARCHANDISES**

CETTE ETUDE A ETE REALISEE PAR:

Jean-Marie GUGENHEIM

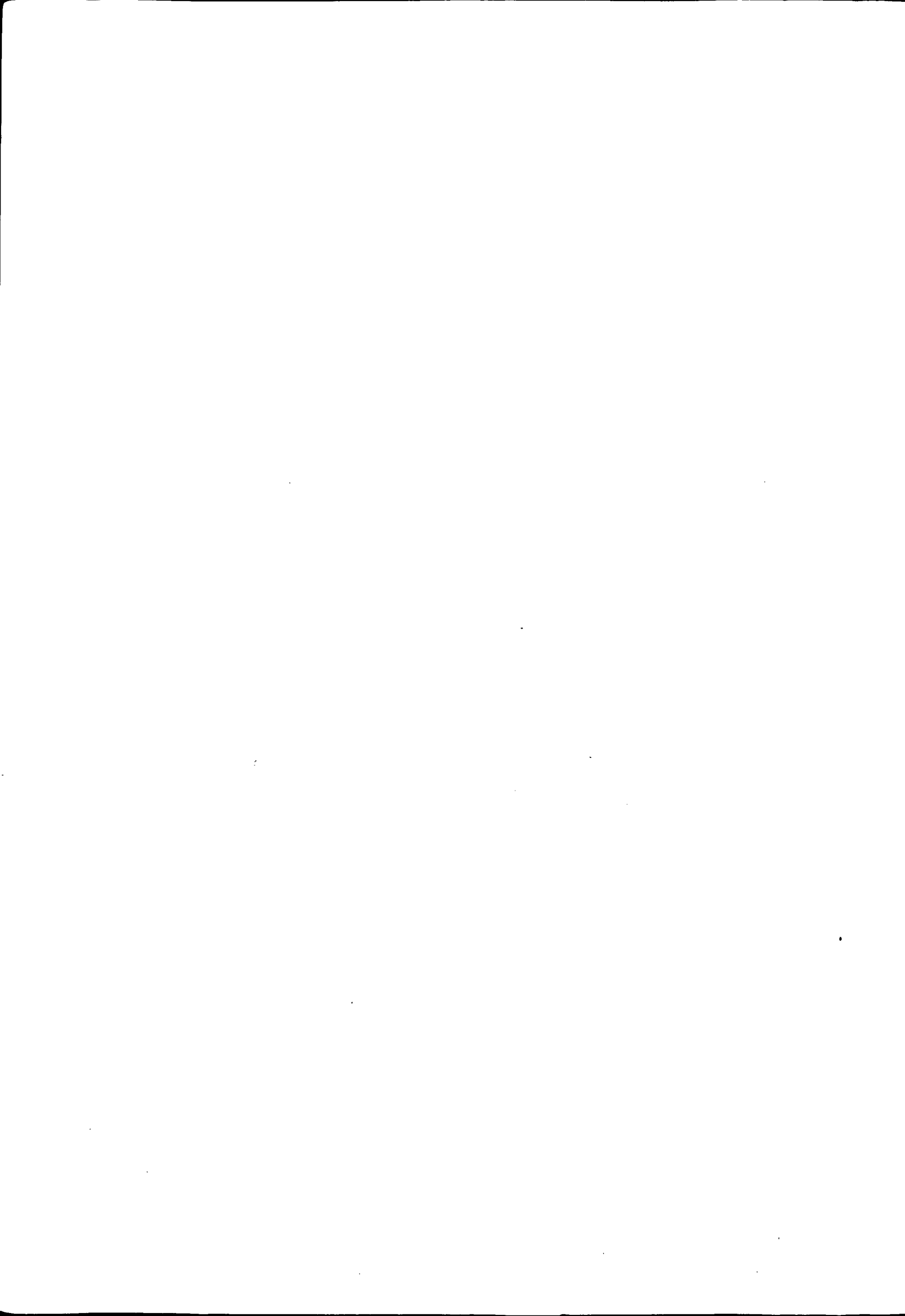
Christophe POUTHIER



INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CARACTERISTIQUES GENERALES	5
1. PRESENTATION GENERALE DES COOPERATIVES DE TRANSPORT	7
1.1. LE NOMBRE D'ADHERENTS	8
1.2. L'ANCIENNETE DES COOPERATIVES	9
1.3. LA LOCALISATION DES COOPERATIVES	11
1.4. ACTIVITE PRINCIPALE DE LA COOPERATIVE	12
2. L'EXPLOITATION DES COOPERATIVES DE TRANSPORT	14
2.1. LE CHIFFRE D'AFFAIRES DES COOPERATIVES	14
2.2. LE CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN DES COOPERATEURS	16
2.3. LE CHIFFRE D'AFFAIRES EFFECTIF DES COOPERATEURS	18
2.4. LE PERSONNEL EMPLOYE EN PROPRE PAR LES COOPERATIVES	19
2.5. LE CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE PAR SALARIE	20
3. FINANCEMENT ET RENTABILITE DES COOPERATIVES DE TRANSPORT	21
3.1. LE FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION	21
3.2. LE FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS	23
3.3. LA RENTABILITE DE L'ACTIVITE	24
4. CONCLUSION	25
DEUXIEME PARTIE : FONCTIONNEMENT ET VIABILITE	26
1. COOPERATIVE "STRUCTURE COMMERCIALE"	28
1.1. AVANTAGES	28
1.2. FAIBLESSES	31
2. COOPERATIVES DEVELOPPANT UNE POLITIQUE D'ENTREPRISE	34
2.1. AVANTAGE	34
2.2. AMBIGUITES	36
3. CONCLUSION	46
SYNTHESE	47



ANNEXE 1 : MONOGRAPHIES	52
CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON	53
LA FLECHE CAVAILLONNAISE	58
TRANSPORTS DE SAVOIE	70
GROUPEMENT DES TRANSPORTS DES PYRENEES	86
C.T.L.C.	96
TRANSVRAC	106
ROULIERS DE PROVENCE	124
ALLO FRET	132
T.M.P.	139
COGITRANS	148
LA PROVENCALE	154
COTRANOR	160
T.B.F.C.	163
TRANSPORTS ROUTIERS DU VERCORS	168
U.T.R.	172
G.T.L.	175
ANNEXE 2 : PERSONNALITES RENCONTREES	178
ANNEXE 3 : NOTE JURIDIQUE	181
ANNEXE 4 : ORGANISMES DE L'ECONOMIE SOCIALE	191



INTRODUCTION



Le secteur du transport routier de marchandises se caractérise en France par une grande atomisation des structures: sur un total d'environ 30.000 entreprises, plus de 75% ont moins de 5 salariés (40% n'en ont aucun).

En termes de fonctionnement, cette situation se traduit par une dépendance commerciale très forte de la plupart des petites entreprises, qui ne peuvent assurer à la fois la réalisation des opérations de transport et le contact avec la clientèle chargeurs. Un intermédiaire commercial est alors nécessaire pour mettre en relation l'offre et la demande de transport.

Les commissionnaires de transport se chargent de cette commercialisation et "sous-traitent" la prestation de transport aux entreprises intéressées. La rémunération de l'intermédiation commerciale est effectuée sous forme d'une commission, le commissionnaire ayant une obligation de résultat. L'offre étant excédentaire sur la demande, les premiers se trouvent en position dominante sur les seconds.

La quasi-totalité des grandes entreprises de transport possèdent la licence de commissionnaire de transport. Elles ont en conséquence une politique intégrée pour la gestion de leur propre parc et recourent, dans les conditions que l'on vient de décrire, à des sous-traitants pour écrêter leurs pointes de trafic.

Pour faire face à leur situation de dépendance, certains dirigeants de petites entreprises de transport se rapprochent avec pour objectif de prendre en charge ou d'élargir le contact avec la clientèle chargeurs. Ce rapprochement passe la plupart du temps par la création d'une structure nouvelle destinée à assurer l'activité commerciale.

Juridiquement, les transporteurs peuvent alors recourir à deux types de structure:

- les groupement d'intérêt économique ou G.I.E.;
- les coopératives d'entreprises de transport routier de marchandises.

Organisés par l'ordonnance 67-821 du 23 septembre 1967 sur les groupements d'intérêt économique (J.O. 28 septembre 1967), les G.I.E. constituent un cadre juridique intermédiaire entre la société commerciale et l'association. Un G.I.E. présente toutefois deux inconvénients majeurs: le premier, de portée générale: la responsabilité illimitée de l'ensemble de ses membres; le second, particulier au secteur des transports: il ne peut utiliser les droits de coordination de ses membres. Notons que la transformation régulière d'un G.I.E. en société coopérative artisanale ou d'entreprises de transport n'entraîne pas la création d'une personne morale nouvelle.

Les coopératives d'entreprises de transport routier de marchandises présente plusieurs avantages par rapport aux G.I.E. (voir note juridique):

.La responsabilité limitée des coopérateurs:

Sociétés à capital variable, les coopératives sont constituées sous forme de S.A.R.L. (capital d'un montant minimum de 10.000 F) ou de S.A. (capital d'un montant minimum de 50.000 F). La responsabilité des associés, les coopérateurs, est en conséquence limitée au capital; des dispositions statutaires peuvent étendre toutefois cette responsabilité à deux ou trois fois le montant des parts sociales.

.L'inscription au registre des transporteurs routiers:

Les sociétés coopératives comme les entreprises membres de la coopérative sont inscrites au registre des transporteurs routiers. Pour ces dernières, indication doit être faite de la partie de leur fonds de commerce qui est rattachée à la coopérative. En conséquence, les titres d'exploitation que peut utiliser la coopérative sont de deux types: les licences établies au nom de la coopérative et les licences apportées par les coopérateurs.

.Une exonération fiscale relevant du droit commun des coopératives:

Les coopératives peuvent retrancher de leur bénéfice imposable les ristournes provenant des opérations réalisées avec les associés et distribuées entre eux au prorata du travail fourni. La part de l'excédent net de gestion résultant des opérations effectuées avec des tiers non associés est en revanche taxable à l'impôt sur les sociétés. Cette part est portée en totalité à un compte de réserve, qui ne peut être ni répartie entre les associés, ni incorporée au capital.

.Une exonération fiscale spécifique:

La loi 83-657 du 20 juillet 1983 relative au *développement de certaines activités d'économie sociale* fait obligation aux coopératives d'entreprises de transport d'affecter une fraction au moins égale à 15% de l'excédent net de gestion à la constitution d'un "compte spécial indisponible" (qui ne peut excéder le niveau le plus élevé atteint par les capitaux propres de la coopérative diminué de son propre montant). Destinées à garantir les engagements pris par la société à l'égard des tiers et à faciliter le renouvellement des coopérateurs, les dotations au compte spécial indisponible sont exonérées de l'impôt sur les sociétés (loi de finances de 1984).

.La règle de l'exclusivisme ou de la double qualité d'usager et d'associé:

Afin que la société coopérative ne soit pas détournée de son objet et qu'elle serve les intérêts des entreprises associées, les opérations effectuées avec des tiers non associés sont restreintes: elles ne peuvent excéder le cinquième du chiffre d'affaires de la société (elles font l'objet d'une comptabilité séparée).

.La règle "une personne, une voix":

Pour les coopérateurs, le capital ne représente qu'un droit d'usage et une participation au financement de l'outil commun. L'existence et la base de la coopérative s'appuient sur un engagement d'activités et non de capitaux. Par là même, des entrepreneurs sans surface financière importante peuvent parvenir à constituer des entités économiques conséquentes.

L'article 7 du décret 63-94 du 8 février 1963 relatif aux sociétés coopératives de transporteurs routiers, modifié par le décret du 65-208 du 16 mars 1965, interdit toutefois à celles-ci d'exercer une activité de commissionnaire de transport; cette interdiction s'étend aux coopérateurs eux-mêmes, y compris pour la partie de leur activité qui ne serait pas intégrée dans la coopérative (le décret de 1965 permet de limiter l'apport à la coopérative à une partie du fonds de commerce). La structure coopérative s'adresse donc exclusivement aux transporteurs non commissionnaires de transport.

Le G.I.E. peut en revanche avoir pour objet l'exercice des activités de commissionnaire de transport, à condition qu'il n'agisse que comme mandataire de ses membres, de même qu'il peut exercer la profession de commissionnaire en douane.

En septembre 1985, l'Observatoire Economique et Statistique des Transports du ministère des Transports a chargé le bureau Transports Etudes Recherches d'étudier les "Groupements coopératifs dans le secteur des transports routiers de marchandises" afin de "mieux connaître la place des groupements coopératifs dans le secteur des transports routiers de marchandises ainsi que le rôle qu'ils pourraient être amenés à jouer dans l'application de la politique des transports".

L'étude a comporté deux phases:

1. Quinze enquêtes monographiques portant sur des cas représentatifs (elles sont présentées dans un document annexe).
2. Une analyse visant à établir une caractérisation de la coopération dans le secteur des transports, à mettre en évidence la viabilité des coopératives et leur compatibilité avec la politique des transports.

En conséquence, la présente étude comprend trois parties:

1. Une caractérisation des groupements coopératifs dans le secteur des transports. On s'est appuyé dans cette partie sur les monographies détaillant 15 cas représentatifs.
2. Une analyse de la viabilité des coopératives qui distingue les coopératives "structures commerciales" des coopératives "entreprises".
3. Une synthèse dans laquelle on observera la compatibilité des structures coopératives avec les orientations de la politique des transports.

PREMIERE PARTIE

CARACTERISTIQUES GENERALES



Avant toute tentative de caractérisation des coopératives d'entreprises de transport, on se doit de signaler les limites d'un tel exercice, qui se résument en deux points: d'une part les coopératives de transport sont en nombre relativement restreint, ce qui interdit de dégager des lois d'autre part, elles forment un ensemble dont l'hétérogénéité est relativement marquée.

Cette hétérogénéité est avant tout liée à la définition juridique des coopératives de transport routier de marchandises: outre l'existence de deux possibilités de statut juridique, le statut de coopérative ouvrière et le statut de coopérative d'entreprises (voir note juridique en annexe), les coopératives sont conçues pour permettre à "Une association de personnes de se grouper volontairement pour atteindre un but commun par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement en fournissant une quote-part du capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise au fonctionnement de laquelle les membres participent activement" (définition du Bureau International du Travail).

Plus précisément, les coopératives réunissent des personnes physiques et morales de tailles et caractéristiques différentes selon la règle: "une personne, une voix". L'objet n'est plus la plus forte rémunération du capital, mais la qualité ou le prix du service ou de produit.

En dépit de l'hétérogénéité du secteur, on a retenu une douzaine de critères qui permettent de procéder à une présentation "transversale" des coopératives de transport de marchandises:

1. Le nombre d'adhérents.
2. L'ancienneté des coopératives.
3. La localisation des coopératives.
4. L'activité principale de la coopérative.
5. Le chiffre d'affaires des coopératives.
6. Le chiffre d'affaires moyen réalisé par chaque coopérateur.
7. Le chiffre d'affaires effectif réalisé par chaque coopérateur.
8. Le personnel employé en propre par chaque coopérative.
9. Le chiffre d'affaires par salarié.
10. Le financement de l'exploitation.
11. Le financement des immobilisations.
12. La rentabilité des coopératives.

Ces douze critères peuvent être regroupés en trois sous-ensembles distincts:

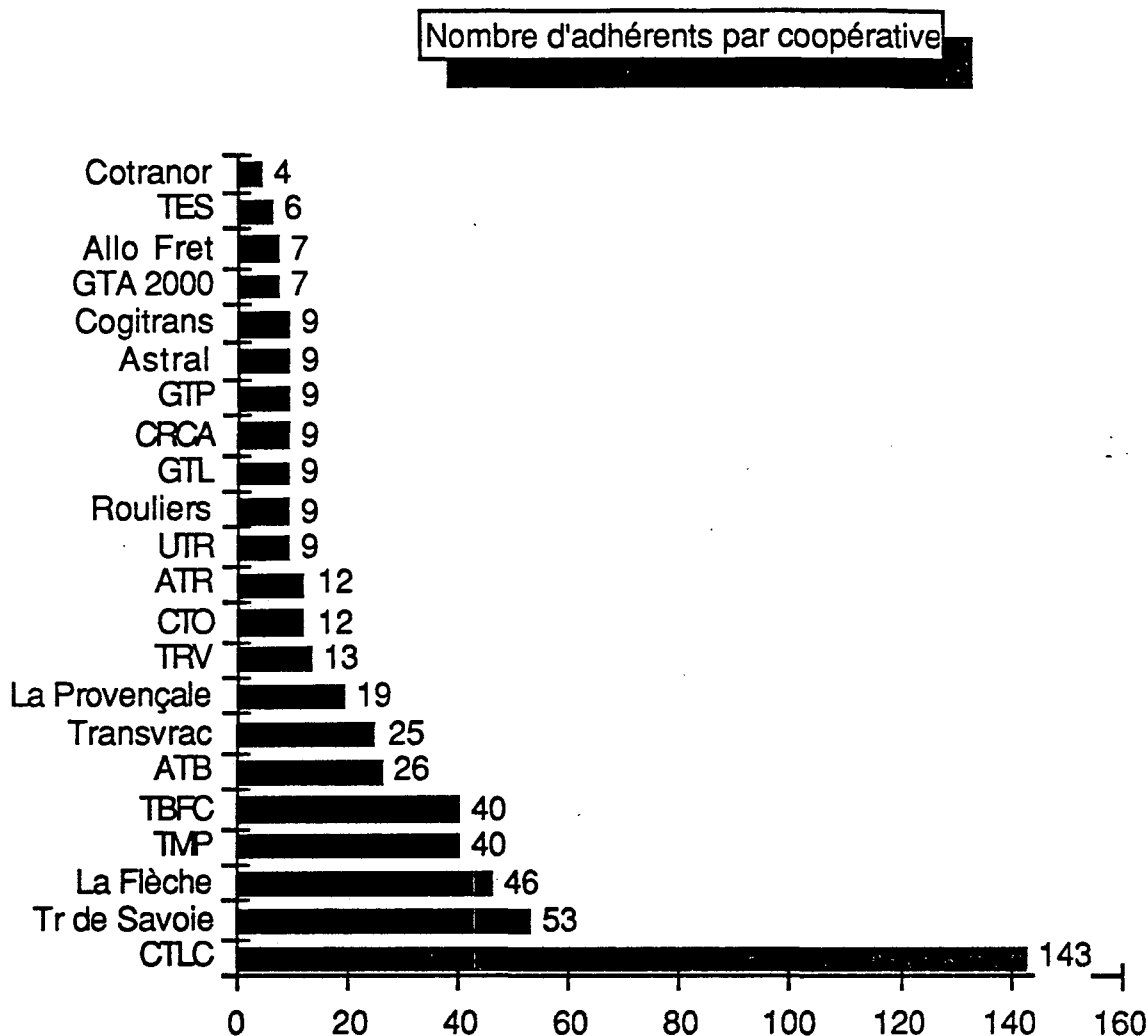
1. Les 4 premiers correspondent à une présentation générale de l'ensemble que forment les coopératives de transport routier de marchandises.
2. Les 5 suivants permettent d'analyser l'exploitation.
3. Enfin, les 3 derniers concernent le financement et la rentabilité des coopératives de transport routier.

1. PRESENTATION GENERALE DES COOPERATIVES DE TRANSPORT.

L'observation de l'ensemble des coopératives de transport routier de marchandises met en évidence la grande hétérogénéité de ce secteur, tant pour le nombre de coopérateurs qu'elles regroupent que pour leur ancienneté ou leur localisation. Il faut toutefois remarquer l'existence d'une homogénéité au niveau de l'origine géographique des coopérateurs d'une même coopérative.

Seule l'étude de l'activité principale permet de dégager certaines tendances: homogénéité de l'activité des différents coopérateurs au sein d'une même coopérative et forte représentation des transports spécialisés au sein du groupe.

1.1. LE NOMBRE D'ADHERENTS.



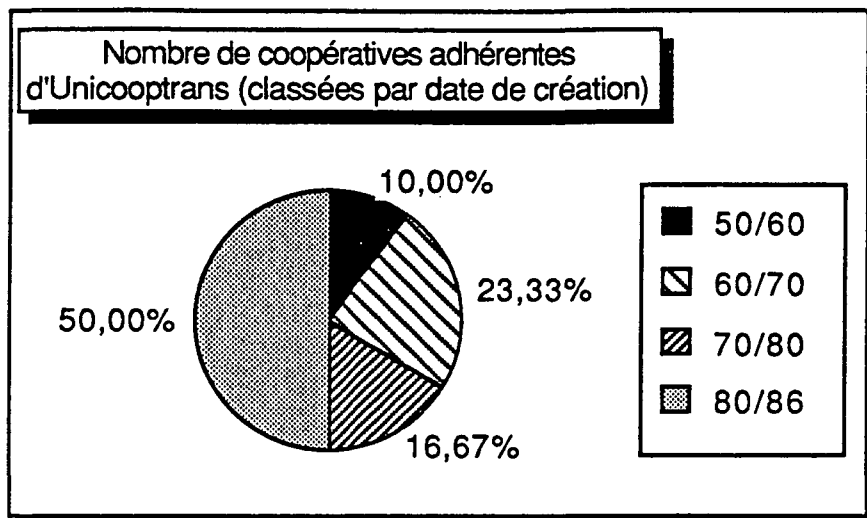
En 1985, le nombre d'adhérents par coopérative variait dans une proportion de 1 à 35, soit un écart très large. Avec 4 adhérents, Cotranor était la coopérative qui rassemblait le moins de coopérateurs (ce nombre correspond d'ailleurs au minimum statutaire). Avec 143 adhérents, CTLC était celle qui en réunissait le plus grand nombre.

Deux éléments viennent toutefois atténuer l'importance de l'écart. Récemment, la CTLC a éclaté en trois coopératives indépendantes dont la plus importante, celle de Paris ne rassemble plus que 52 adhérents. Cet éclatement témoigne de l'existence d'un seuil au-delà duquel une coopérative semble ne plus pouvoir assurer sa pérennité.

La coopérative Cotranor doit d'autre part être considérée comme un exemple atypique dans la mesure où elle poursuit depuis plusieurs années un processus continu de régression qui se traduit par une hémorragie de ses membres.

Si l'on élimine ces deux cas "atypiques", la variation du nombre d'adhérents se trouve réduite à la proportion de 1 à 9.

1.2. L'ANCIENNETE DES COOPERATIVES.



L'examen de la date de création des coopératives fait ressortir que sur les 31 adhérents d'Unicooptrans en 1984-85, plus de la moitié avaient moins de 6 ans.

A première vue, il est possible de reconstituer 4 périodes dans l'histoire du mouvement coopératif de transport:

.Quelques créations ont précédé le décret de février 1963: la première coopérative de transport, Transport Messagerie Presse, a été créée en 1949 dans le cadre des dispositions légales et réglementaires relatives aux sociétés coopératives ouvrières de production.

.La promulgation du décret de 1963 a permis et facilité la constitution de plusieurs coopératives. La Flèche Cavallonnaise, première coopérative par le chiffre d'affaires, est née en 1963.

.Le mouvement a stagné dans les années 1970;

.Amorcée à la fin des années 1970, une nette relance s'est fait sentir dans les années 1980.

date	nom de la coopérative	nombre cumulé
1949	Transport Messagerie Presse	1
1955	Transports de Savoie	2
1960	Union des Transports Routiers	3
1961	Coopérative des Transporteurs de Liquides en Citerne	4
1963	La Flèche Cavaillonnaise	5
1965	Allo-Fret	6
1966	Transporteurs Routiers du Vercors / SCPB / Transvrac	9
1967	CRCA	10
1973	Groupement des Transports des Pyrénées	11
1975	Cotranor	12
1978	Rouliers de Provence	13
1979	GTA 2000 / Cogitrans	15
1981	Auvergne TransRoutes / ABLO	17
1982	TES / Dem Her Coop / CTO / Astral	21
1983	Union des Transporteurs Marnais	22
1984	CTS / GTV / Auvergne TransBennes / CTRO	26
1985	Cotrac / Lyon Benne	28
1986	Groupement des Transporteurs Landais	29
1987	TBFC	30

Cette analyse doit être nuancée du fait de l'intervention de plusieurs biais:

-Elle ne prend pas en compte les créations annuelles effectives mais la date de création des coopératives en activité en 1984-1985 (ou dont la création était prévue à cette époque).

C'est à dire que seules les coopératives figurant en 84-85 dans les listes d'Unicooptrans sont prises en considération. Toutes les coopératives qui ont cessé leur activité avant 1985 sont donc laissées de côté. Ainsi, depuis 1984, trois coopératives inscrites (UTM,CTS,GTV) ont déposé leur bilan. Si l'état de la situation avait été effectué en 1986, elles n'auraient pas été prises en compte, ce qui aurait réduit d'autant le nombre de coopératives nées dans les années 80.

- Il apparaît que depuis 1980, Unicooptrans ouvre de plus en plus ses portes aux SCOOP (TES/ Dem Her Coop/ CTO) alors qu'auparavant le syndicat s'attachait plus spécifiquement à l'adhésion des coopératives d'entreprises de transport.

Cette politique nouvelle modifie aussi la mesure des statistiques.

L'examen détaillé des dates de création fait apparaître que certaines coopératives ont entamé leur activité avant le décret de 1963. Si TMP s'est référée à la réglementation de droit commun des Scoop et a exercé en toute régularité son activité, quelques coopératives d'entreprises "Transports de Savoie", "UTR" et même "La Flèche Cavaillonnaise" ont précédé les textes; elles ont suivi en celà l'exemple de "La Tarentaise", aujourd'hui disparue, qui fut fondée en 1946.

1.3. LA LOCALISATION DES COOPERATIVES.

A la lecture de la carte, on remarque que les coopératives se répartissent sur l'ensemble du territoire national. Deux nuances doivent toutefois être apportées:

1. La région Sud-Est est fortement représentée. L'influence et la réussite dont témoigne La Flèche Cavaillonnaise (dont le siège est située à Cavaillon) expliquent peut-être cette vitalité régionale en termes de développement des coopératives.
2. Certaines régions, au contraire, n'accueillent aucun siège de coopératives, en particulier la région Centre et la Bretagne.

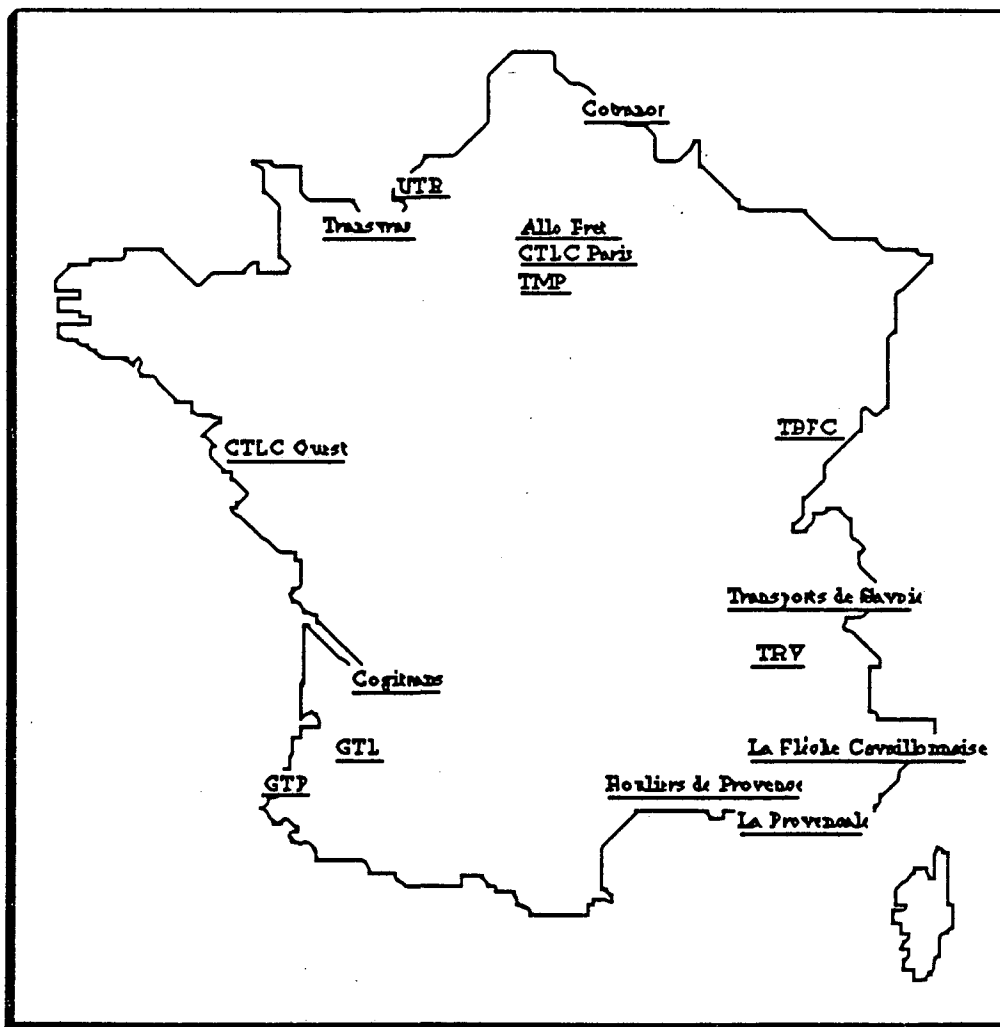
Les quatre coopératives les plus importantes en termes de chiffre d'affaires (La Flèche Cavaillonnaise, Transport de Savoie, CTLC et GTP) disposent toutes quatre de plusieurs implantations nationales:

- .8 pour La Flèche Cavaillonnaise;
- .5 pour Transport de Savoie;
- .5 pour GTP;
- .4 pour CTLC (avant éclatement).

Les deux premières ont organisé un réseau national, les deux dernières ayant privilégié un axe Nord - Sud-Ouest.

Le développement commercial de l'activité (mesuré par le chiffre d'affaires) semble donc induire la mise en place d'un réseau national, voire ensuite international, puisque, en sus de ses 8 implantations nationales, la Flèche Cavaillonnaise dispose de 2 bureaux en Afrique du Nord, l'un à Tunis et l'autre à Casablanca.

LOCALISATION DES COOPERATIVES
ETUDIEES DANS CE RAPPORT





1.4. ACTIVITE PRINCIPALE DE LA COOPERATIVE.

Si l'on caractérise les coopératives par leur activité principale, on constate une grande diversité :

Bennes TP

ABLO
 Auvergne TransBennes
 Lyon Bennes
 TBFC
 GTA 2000
 Cotranor
 Transvrac

Marchandises (zone courte)

La Provencale
 UTR

Messagerie (petits lots)

Allo-Fret
 TMP

Déménagement

Dem Her Coop

Citernes

CTLC
 CTO

Marchandises (zone longue)

Cotrac
 Cogitrans
 CTRO
 Groupement des Transports des Pyrénées
 Rouliers de Provence
 Transports Routiers du Vercors

Activités diversifiées

La Flèche Cavaillonnaise (à l'origine: produits alimentaires)
 Transports de Savoie

Deux enseignements peuvent être tirés de cette classification:

1. La spécialisation systématique, pour l'échantillon observé, de l'activité des coopératives. Le principal motif de création d'une coopérative est un motif commercial: les coopérateurs se réunissent donc, non pas pour offrir une gamme diversifiée de produits transport, mais essentiellement pour faire jouer un effet de seuil; seuil de crédibilité commerciale et seuil à partir duquel il devient envisageable de financer une activité commerciale autonome.

2. L'importance du transport par bennes au sein de l'échantillon. La forme coopérative semble constituer une bonne "opportunité" juridique pour les "benniers". Deux caractéristiques de l'activité peuvent expliquer cet intérêt:

.la dispersion géographique du transport par bennes: les benniers travaillent fréquemment sur des chantiers de travaux publics pour des durées qui peuvent aller de quelques jours à plus d'un mois; il en résulte une grande difficulté à rester en contact avec sa clientèle et à "enchaîner" les chantiers;

.l'existence de "grands" clients, les grandes entreprises de travaux publics qui ne confient la réalisation des opérations de transport qu'à des prestataires possédant une flotte de bennes relativement importante.

On remarque néanmoins que la Flèche Cavaillonnaise, la coopérative la plus importante par le chiffre d'affaires et le nombre de salariés, l'une des plus anciennes et l'une de celles qui regroupent le plus grand nombre d'adhérents, met en place depuis quelques années une politique de diversification: en 1985, le transport de primeurs ne représentait plus que 24% de son chiffre d'affaires transport contre plus de 65% à l'origine; le reste de l'activité "prestations de transport" se partage entre le lot industriel national (42% du C.A.), le lot industriel international (12%), la messagerie (13%), la manutention et l'entreposage (9%).

2. L'EXPLOITATION DES COOPERATIVES DE TRANSPORT.

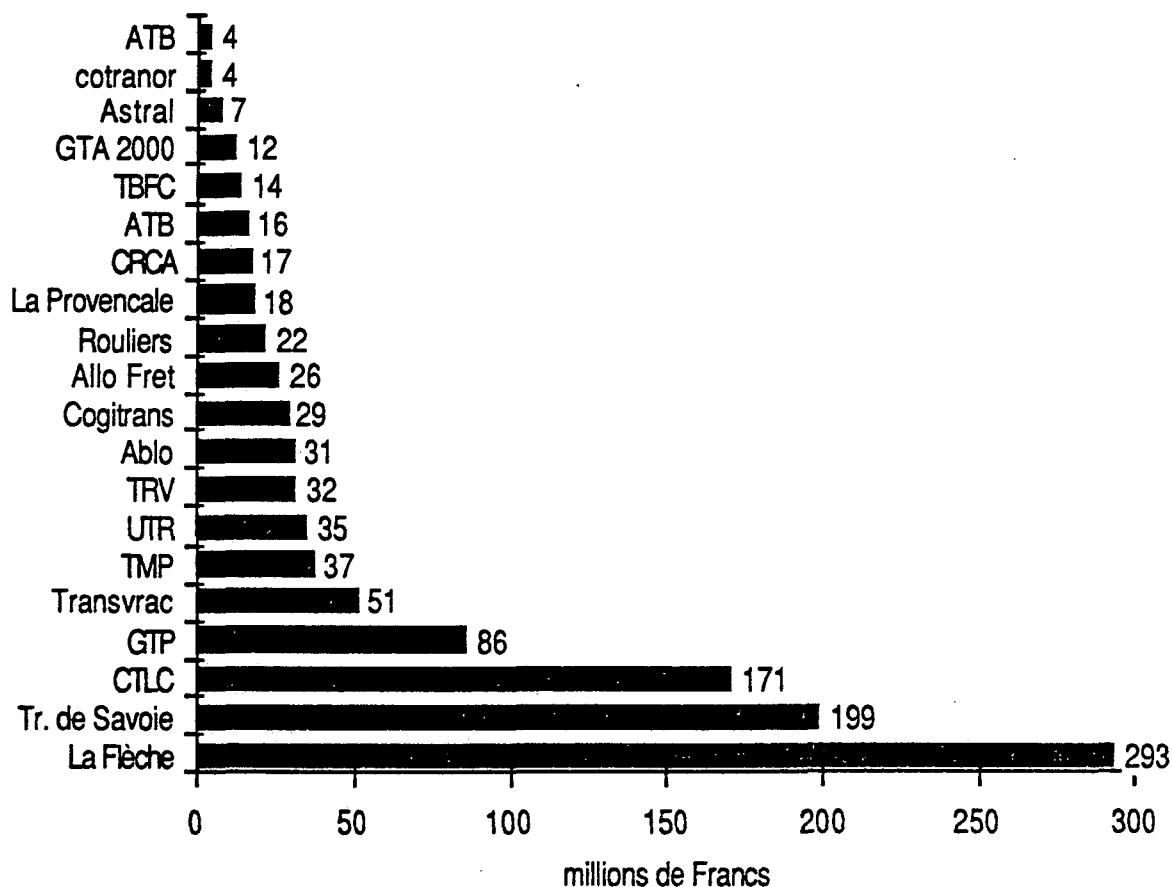
En ce qui concerne l'exploitation des coopératives de transport routier, on constate d'importants écarts à plusieurs niveaux:

- au niveau du C.A. des différentes coopératives;
- au niveau du C.A. moyen par coopérateur;
- pour certaines coopératives, au niveau du C.A. effectif des différents membres;
- au niveau du C.A. moyen par salarié de la coopérative.

Selon les cas, ces disparités témoignent de différences de "maturité", de politique menée en matière d'intégration de l'activité, d'engagement réel des coopérateurs...

2.1. LE CHIFFRE D'AFFAIRES DES COOPERATIVES.

Chiffre d'affaires des coopératives



Les disparités que l'on relève au niveau du nombre d'adhérents par coopérative se retrouvent au niveau des chiffres d'affaires (le chiffre d'affaires comprend l'ensemble des prestations de transport réalisées par le canal de la coopérative).

Entre les deux extrêmes, la Flèche Cavaillonnaise, qui a réalisé en 1984, un chiffre d'affaires de 293 millions de francs et Auvergne Trans Bennes qui a réalisé cette même année un chiffre d'affaires de 4 millions de francs, la proportion est de 1 à 73.

On remarque que pour l'exercice 1984, seules 5 coopératives présentaient un chiffre d'affaires dépassant 50 millions de Francs. Dans leur majorité, les coopératives sont donc des structures de taille encore relativement restreinte.

Plusieurs raisons expliquent l'ampleur de l'écart constaté entre les différents chiffres d'affaires et la faible importance de la plupart des structures coopératives en termes d'activité:

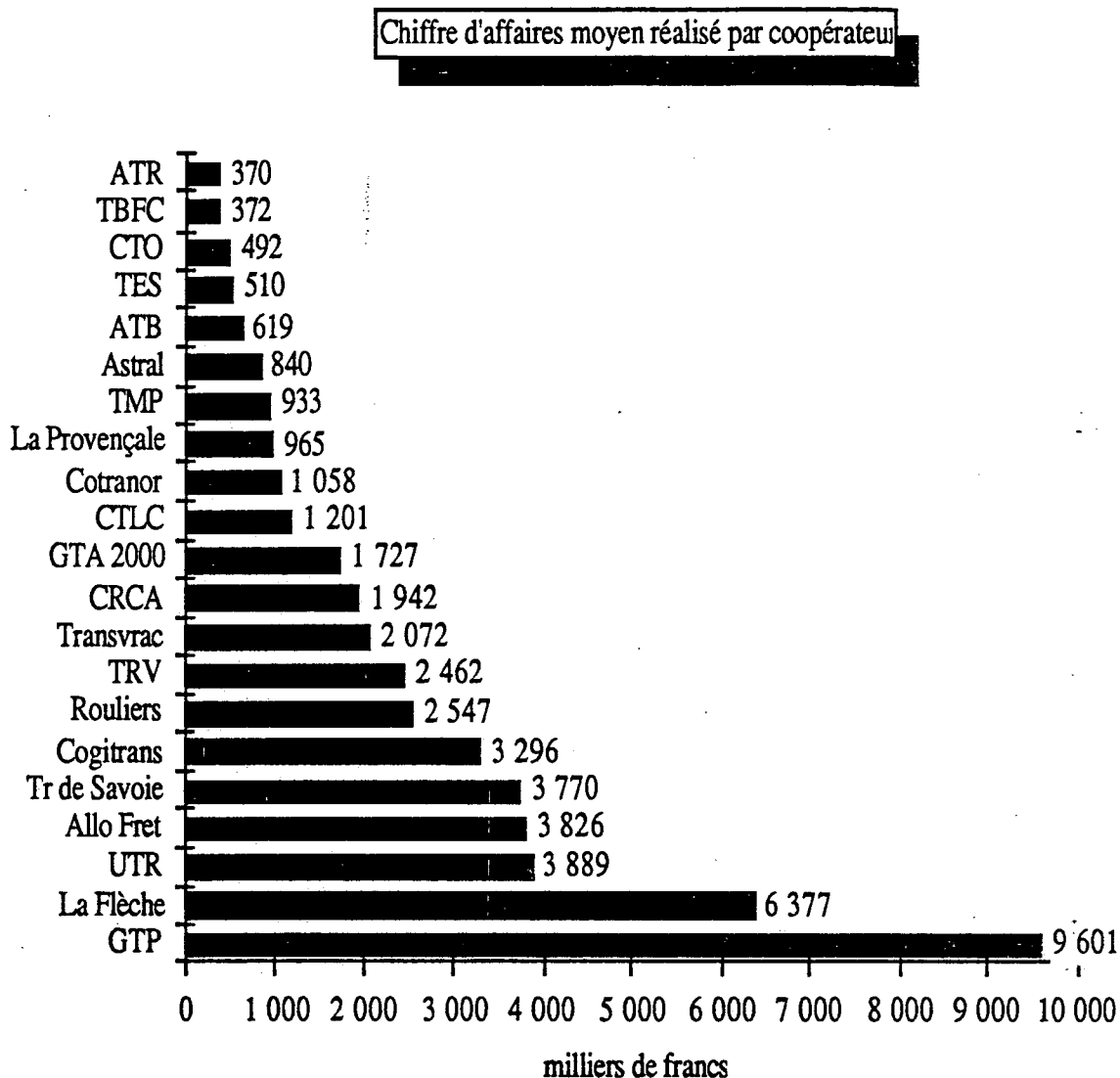
.Il convient de relever, en premier lieu, que toutes les coopératives ne témoignent pas du même dynamisme commercial.

.Mais il faut remarquer également que toutes les coopératives n'appliquent pas la règle de l'exclusivité.

Cette règle, que certaines coopératives inscrivent dans leurs règlements intérieurs, interdit aux adhérents de réaliser une activité transport en dehors de la structure commune. La coopérative se voit confier une exclusivité dans la commercialisation, la prise de commande et la sous traitance des prestations de transport.

A l'opposé, d'autres structures coopératives se contentent d'apporter un complément de fret à leurs adhérents; le chiffre d'affaires qui ressort de leur compte d'exploitation ne joue par là même qu'un rôle d'appoint dans le cadre de l'activité globale de leurs membres.

2.2. LE CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN REALISE PAR COOPERATEUR.



Le chiffre d'affaires moyen réalisé par chaque coopérateur au sein des coopératives (CA de la coopérative/nombre de coopérateurs) varie entre plus de 9 millions de francs dans GTP et moins de 400 mille francs dans Auvergne Trans Routes.

Deux facteurs peuvent être à l'origine de ces différences:

1. La nature économique des coopérateurs: certaines coopératives regroupent de véritables PME alors que d'autres regroupent principalement des artisans.
2. Les dispositions légales et réglementaires concernant les Scoop: à la différence des coopératives d'entreprises qui peuvent regrouper comme coopérateurs des dirigeants de véritables P.M.E. de transport (G.T.P.), les Scoop (TES, TMP ou CTO...) rassemblent comme coopérateurs la grande majorité ou la totalité des salariés de la coopérative.

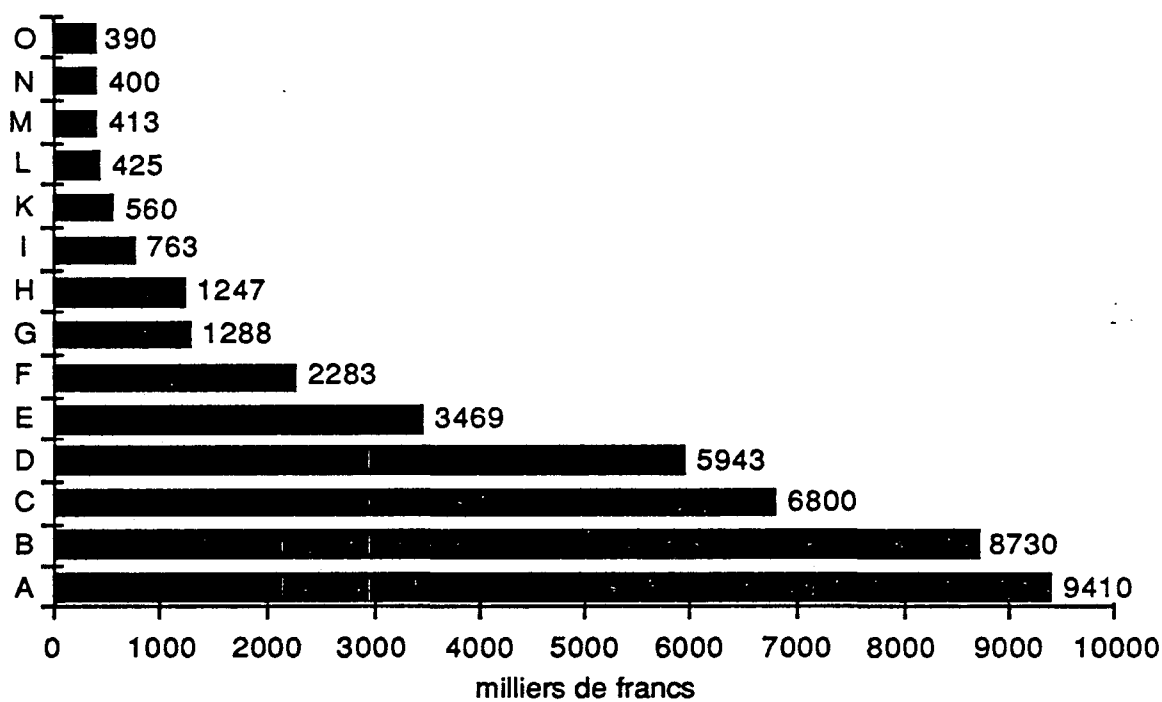
Ce constat doit d'autre part être nuancé par le fait que, comme on l'a signalé précédemment :

.certains coopérateurs n'engagent qu'une partie de leur fonds de commerce dans la coopérative, conservant une activité autonome extérieure. La règle d'exclusivité, qui oblige les associés à engager l'ensemble de leur fonds de commerce dans la coopérative, permet d'éviter une telle dualité;

.d'autres coopérateurs répartissent leur chiffre d'affaires dans des coopératives différentes; c'est ainsi que des coopérateurs d'ATR se retrouvent dans ATB...

2.3. LE CHIFFRE D'AFFAIRES EFFECTIF DE CHAQUE COOPERATEUR.

Chiffres d'Affaires réalisés en 1983 par chaque coopérateur de Transvrac



De même que l'on a constaté de grandes divergences au niveau du chiffre d'affaires moyen réalisé par coopérateur, on peut enregistrer de grands écarts de performance au sein des coopératives elles-mêmes.

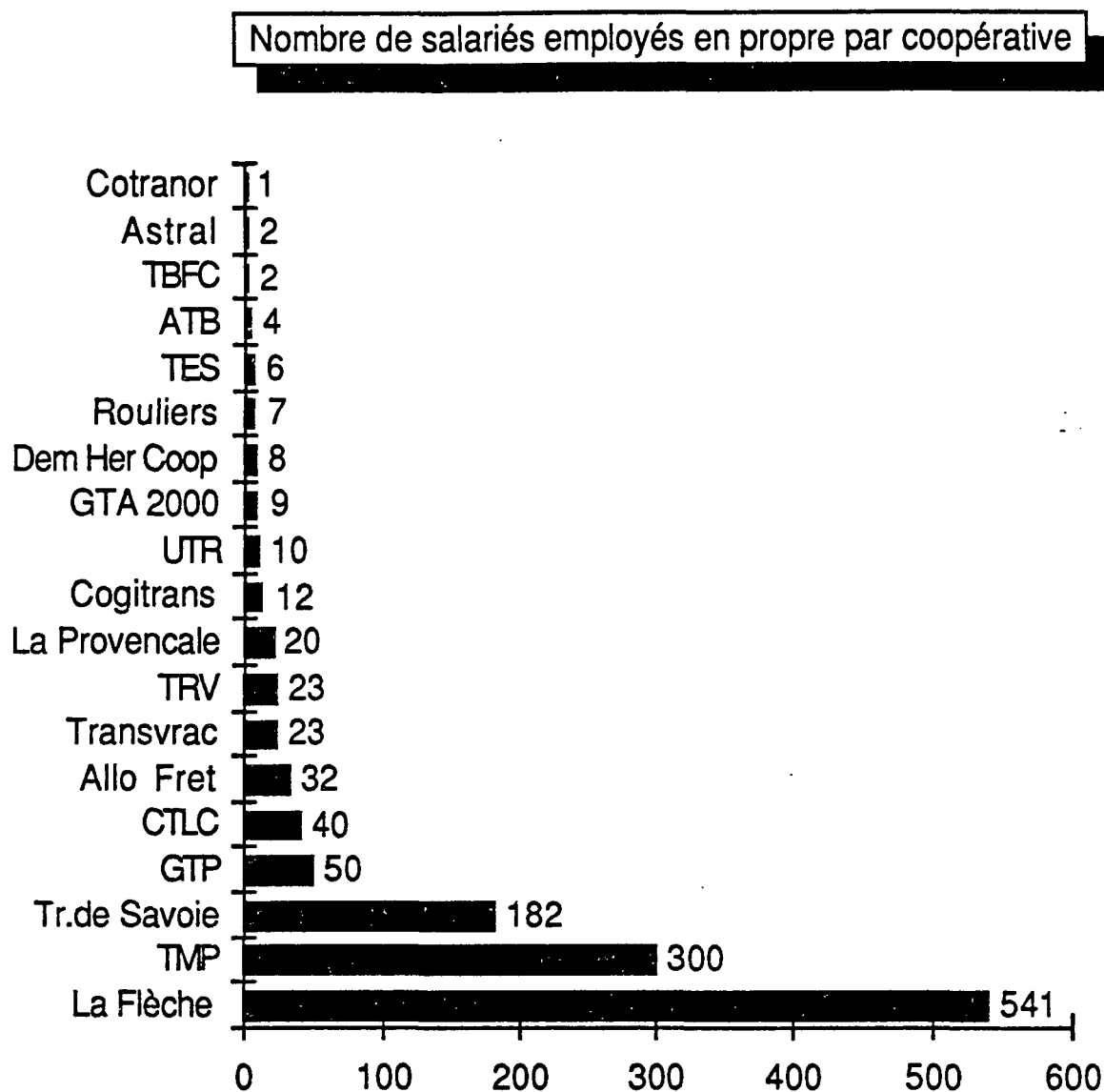
A Transvrac, par exemple, le coopérateur le plus important en termes d'activité réalise un chiffre d'affaires 24 fois supérieur au coopérateur le moins important. Il disposait d'une flotte de 20 camions alors que nombre d'adhérents étaient des artisans ne possédant qu'un seul camion.

La plupart des coopératives connaissent d'ailleurs un certain déséquilibre entre leurs adhérents. Le président dispose généralement d'une position dominante au sein de la coopérative qui se retrouve au niveau du chiffre d'affaires qu'il réalise et de la flotte de camions qui lui appartient.

Ainsi, à Cogitrans, le président est propriétaire de 12 camions alors que les 8 autres coopérateurs se partagent le reste du parc, soit 16 camions.

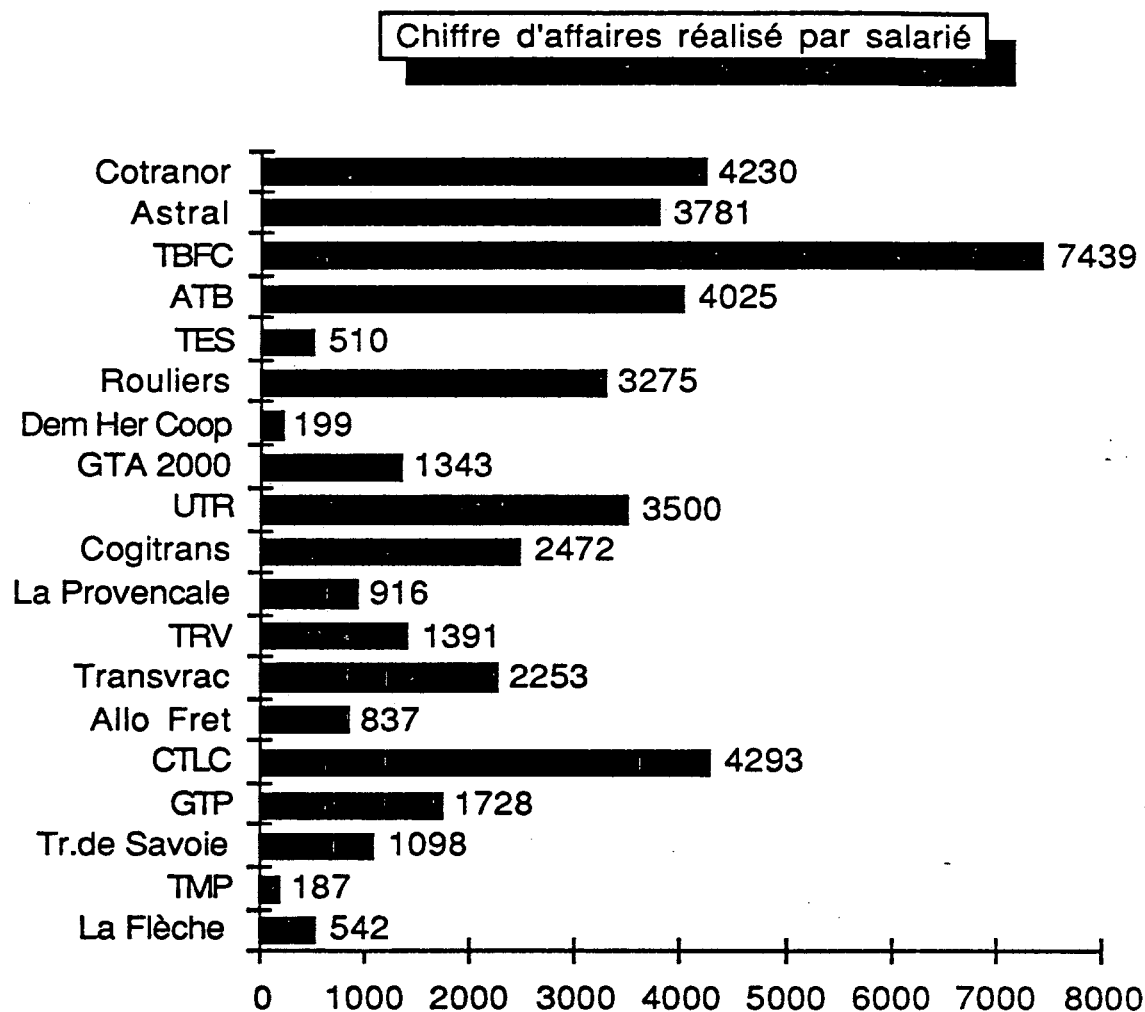
A Transport Routier du Vercors, le président et un autre administrateur disposent chacun de 6 camions, alors que les 11 autres coopérateurs se partagent 14 camions.....

2.4. LE PERSONNEL EMPLOYE EN PROPRE PAR CHAQUE COOPERATIVE.



Les écarts constatés au regard de ce critère sont très importants, puisque le nombre de salariés embauchés par les coopératives varie dans la proportion de 1 à 541. Il semble que les politiques constatées en la matière renvoient à des conceptions différentes de l'organisation de la coopérative et de son rôle: certaines coopératives n'emploient que quelques salariés qui assurent un complément de commercialisation ou la répartition des frets. Elles laissent aux entreprises membres la tâche de salarier les chauffeurs et d'assurer plus généralement la gestion du personnel. D'autres embauchent la presque totalité des salariés." La Flèche Cavallonnaise", par exemple, emploie en propre 541 personnes alors que les entreprises de ses coopérateurs se contentent d'en employer 22 .

2.5. LE CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE PAR SALARIE.



Le chiffre d'affaires réalisé par salarié employé par la coopérative peut, semble-t-il, être considéré comme un bon indicateur du degré d'intégration des coopératives. On peut considérer que plus le chiffre d'affaires réalisé par un salarié employé par une coopérative est important, moins la coopérative est intégrée. Car cela signifie que la plus grande partie du chiffre d'affaires de la coopérative est réalisée par des salariés employés par les entreprises des coopérateurs.

Il ressort que les coopératives dont les salariés génèrent un chiffre d'affaires inférieur à 3 millions de francs sont relativement bien intégrées. C'est le cas des SCOOP comme TMP, Dem Her Coop, TES mais aussi de la Flèche Cavaillonnaise, de GTP, de Transport de Savoie...

Deux coopératives font exception, en raison de la spécificité de leur activité : Allo-Fret et La Provencale car elles nécessitent un personnel administratif important pour l'organisation du travail de leurs roulants.

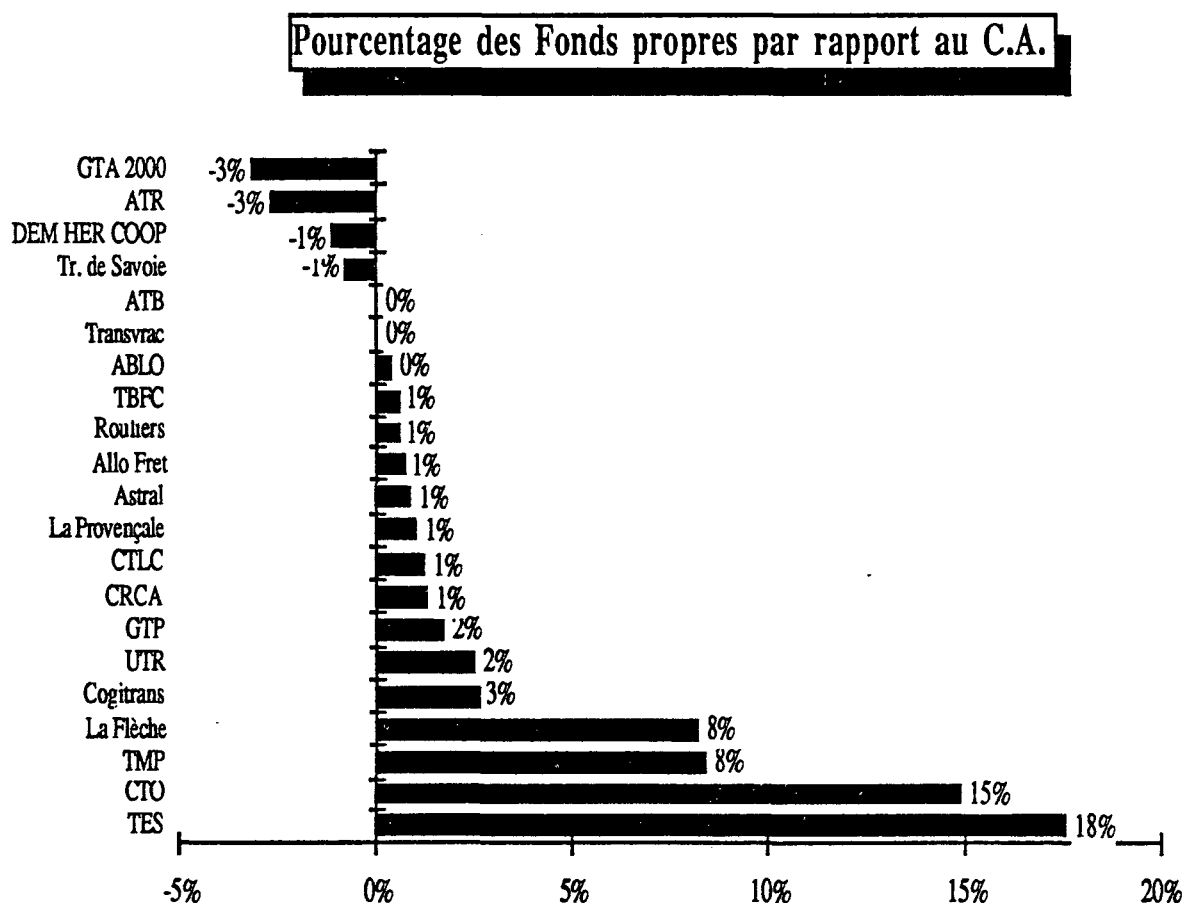
A l'opposé il ressort que CTLC, UTR, ATB, TBFC.... sont mal intégrés.

3. FINANCEMENT ET RENTABILITE DES COOPERATIVES DE TRANSPORT.

On a étudié successivement le financement de l'exploitation et le financement des immobilisations: tous deux mettent à jour, à quelques exceptions près, une grande fragilité financière des coopératives, en particulier une faiblesse fréquemment marquée des fonds propres.

La rentabilité constatée ne vient apparemment pas combler ce handicap: son bas niveau ne permet pas aux coopératives d'en faire le soutien d'une politique d'autofinancement.

3.1. LE FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION.



Pour apprécier la politique menée en matière de financement de l'exploitation, on a calculé le rapport des fonds propres au chiffre d'affaires 1984 de chaque coopérative.

Il en ressort une extrême fragilité financière des coopératives de transport (seules quatre d'entre elles ont un ratio qui dépasse 5%) et plus particulièrement des coopératives d'entreprises de transport, puisque les trois meilleurs ratios sont le fait de coopératives ayant adopté un statut de coopérative ouvrière de production. Il s'agit, par ordre d'importance, de TES (18%), CTO (15%) et TMP (8%).

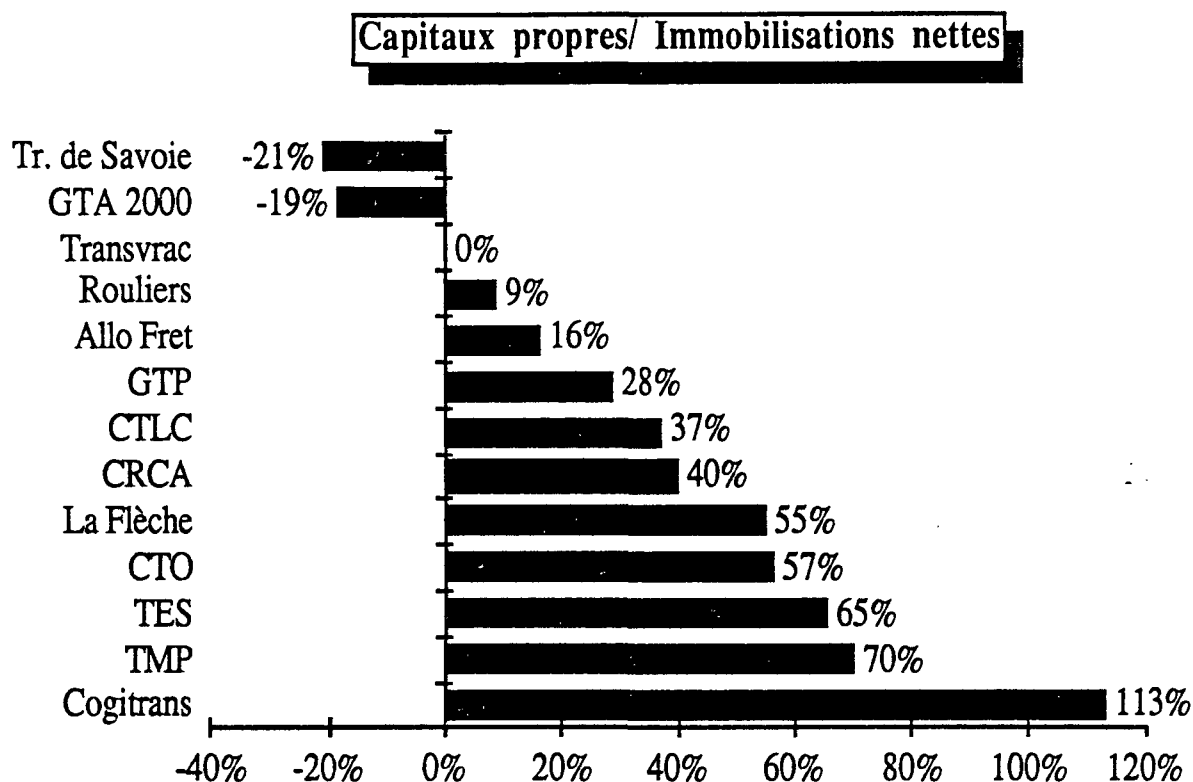
Cette primauté des coopératives ouvrières a une explication: le statut de scoop est en fait plus favorable à la constitution de fonds propres que le statut de coopérative d'entreprises. D'une part, l'exemption de la Taxe professionnelle se traduit par une amélioration de la marge; d'autre part, les scoop sont par définition (statutaire) plus intégrées que les coopératives d'entreprises et adoptent donc, plus naturellement, une politique financière "classique".

Quatre coopératives (GTA 2000, ATR, DEM HER COOP et Transports de Savoie) ont même enregistré des pertes d'exploitation dont le montant cumulé dépasse leur capital social et présentent de ce fait un ratio négatif.

La Flèche Cavaillonnaise est donc la seule coopérative d'entreprises de transport possédant un rapport des fonds propres au chiffre d'affaires de plus de 5%.

La "consolidation" (globalisation) des comptes des entreprises des coopérateurs montre que le problème de la faiblesse des fonds propres demeure lorsque l'on prend en compte la situation financière des coopérateurs (voir étude monographique sur Transvrac).

3.2. LE FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS.



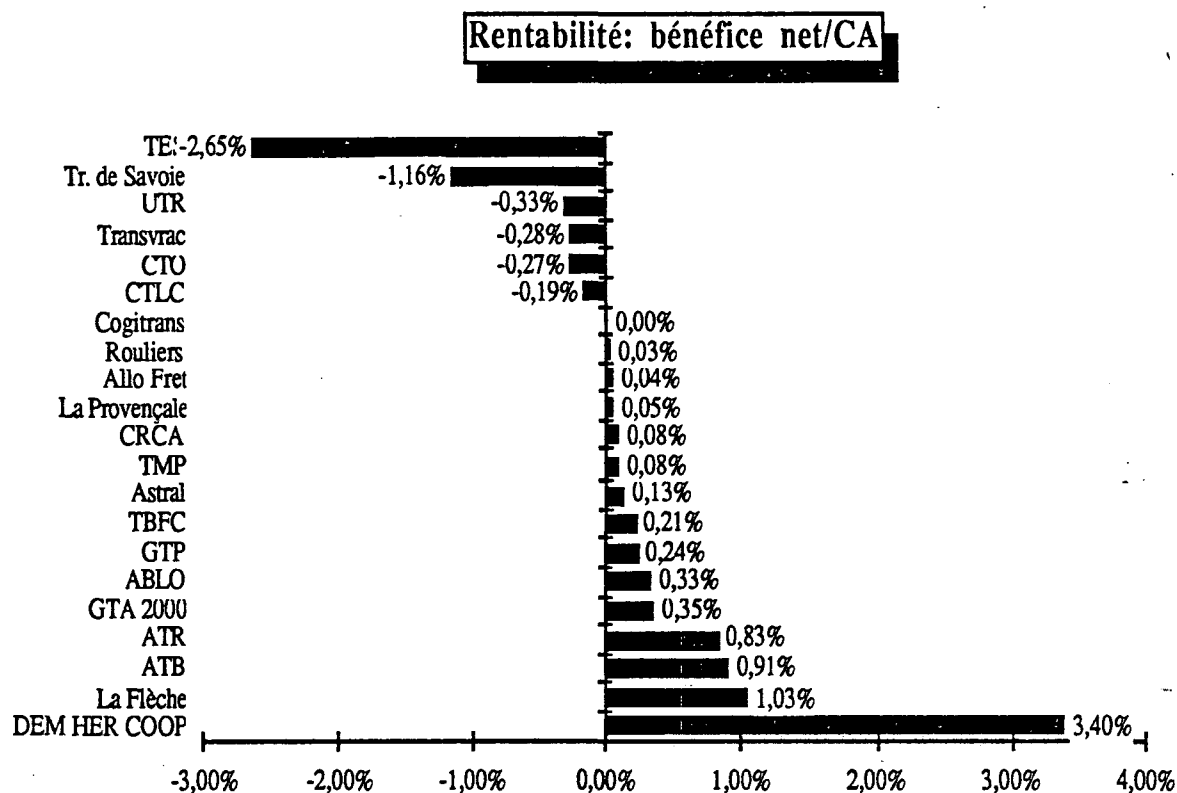
Pour l'analyse du financement de l'exploitation, seules les coopératives possédant des immobilisations d'un montant significatif ont été retenues. L'analyse est menée à travers le ratio: capitaux propres/immobilisations nettes qui permet de mesurer la part des immobilisations financée par des fonds propres (un pourcentage négatif correspond à des fonds propres négatifs).

Du fait de l'importance de leurs fonds propres, les coopératives ouvrières, CTO, TES et TMP, se signalent une nouvelle fois par leurs qualités au regard de ce critère. Elles sont toutefois dépassées par une coopérative d'entreprise, Cogitrans, dont les capitaux propres sont supérieurs au montant des immobilisations nettes. Il faut y voir la traduction directe d'une politique financière prudente menée par la coopérative: elle impose, chaque année, une mise en réserve de 0,55% du chiffre d'affaires réalisé par chaque coopérateur, ainsi que l'incorporation au capital du bénéfice dégagé.

La Flèche Cavaillonnaise accompagne les quatre sociétés pré-citées dans le groupe des coopératives qui financent leurs immobilisations à plus de 50% par des fonds propres. Il s'agit également de la coopérative dont le montant des immobilisations nettes est le plus important: 293 millions de Frs contre 200 millions à Transport de Savoie et 172 millions à CTLC.

L'ensemble des autres coopératives ont un montant d'immobilisations nettes inférieur à 100 millions de Frs.

3.3. LA RENTABILITE DE L'ACTIVITE.



On a apprécié la rentabilité des coopératives de transport par rapport au chiffre d'affaires (exercice 1984): elle évolue entre -2,65% (TES) et 3,40% (Dem Her Coop). Si l'on élimine ces deux extrêmes (rappelons que Dem Her Coop, sous statut scop, est de création récente et qu'elle a réalisé en 1984 un chiffre d'affaires de 1,6 millions de Frs seulement), l'écart se resserre nettement, puisqu'il se trouve alors compris entre -1,16% (Transport de Savoie) et 1,03% (La Flèche Cavaillonnaise).

Rappelons que, dans l'hypothèse de résultats positifs, la rentabilité des coopératives est directement dépendante des décisions prises en matière de ristournes: les coopérateurs peuvent choisir de "ristourner" la totalité des résultats disponibles ou au contraire de doter la coopérative de fonds propres en mettant en réserve les résultats dégagés. Le compte spécial indisponible et l'avantage fiscal dont il bénéficie (la dotation est exonérée de l'impôt sur les sociétés) ont été conçus pour inciter la coopérative à "structurer" ses fonds propres: au minimum, 15% de l'excédent net de gestion doit être affecté à ce compte.

De manière générale, la rentabilité constatée des coopératives de transport est donc faible. Dem Her Coop constituant un cas à part, La Flèche Cavaillonnaise est la seule coopérative dont le bénéfice net est (très légèrement) supérieur à 1% du chiffre d'affaires.

4. CONCLUSION

Les analyses menées à partir des 12 critères de caractérisation retenus montrent à l'évidence que les coopératives de transport routier de marchandises, coopératives ouvrières et coopératives d'entreprises, forment aujourd'hui un ensemble complexe présentant très peu de traits distinctifs propres, si ce n'est une forte spécialisation de l'activité.

Elles permettent néanmoins d'éclairer ce secteur sous plusieurs angles et de procéder ainsi à une présentation générale relativement large: on remarquera ainsi que, s'ils sont différents d'une coopérative à l'autre, les chiffres d'affaires atteignent rarement un niveau important (trois coopératives seulement dépassaient, en 1984, 100 millions de Frs); de même, les coopératives ont une histoire relativement récente puisque jusqu'en 1963, du fait d'une absence de textes juridiques adéquats, les coopératives de transport étaient quasiment inexistantes.

Sur le plan financier, on observe généralement une faible rentabilité, et, pour les coopératives d'entreprises une insuffisance marquée des fonds propres. Ce constat ne se trouve pas infirmé par les "consolidations" (globalisations) des comptes que l'on a pu réaliser.

Les nombreuses diversités constatées au niveau des caractéristiques externes interdisent d'effectuer des typologies pertinentes et opératoires pour le secteur étudié; dans la deuxième partie, on verra en revanche qu'au niveau du fonctionnement adopté et des objectifs assignés à la coopérative, on distingue nettement deux logiques différentes ayant chacune leurs caractéristiques et leurs conséquences propres.

C'est donc l'analyse du fonctionnement interne des coopératives de transport routier qui fournira le critère discriminant le plus intéressant pour le fonctionnement du secteur.

DEUXIEME PARTIE

FONCTIONNEMENT ET VIABILITE



L'observation du fonctionnement des coopératives de transport nous a amenés à distinguer deux logiques de développement:

1. La mise en place et le maintien d'une simple structure commerciale: la coopérative ne développe pas dans ce cas de politique autonome, elle tient le rôle de relais commercial entre les coopérateurs et la clientèle chargeurs.
2. Le développement, à partir de la structure commerciale, d'une politique d'entreprise: en donnant les moyens de cette politique, la coopérative prend progressivement de l'autonomie par rapport aux entreprises des coopérateurs, c'est-à-dire les entreprises fondatrices.

Deux logiques de développement qui correspondent à deux attitudes vis-à-vis d'une coopérative et de ses finalités:

1. Dans le premier cas, les coopérateurs refusent que la coopérative s'impose à eux: s'ils en tirent des avantages commerciaux indéniables, on verra qu'en contre-partie, la coopérative souffre de fragilités dues à une faiblesse de constitution.
2. Dans le deuxième cas, la coopérative devient peu à peu indépendante par rapport à ses coopérateurs. Sous l'impulsion d'un dirigeant, ou d'une cellule de direction, elle fait naître une logique propre qui s'impose aux coopérateurs. Elle tend à se rapprocher, dans son fonctionnement et ses finalités, d'une entreprise commerciale "classique". Pour cela, elle doit limiter les risques de dissensions internes, se définir et fortifier des valeurs propres, aux risques, parfois, de faire apparaître des ambiguïtés au regard des principes de la coopération.

Les deux logiques de développement sont présentées dans les pages qui suivent. Elles sont illustrées par des cas concrets, notés en italique, qui sont puisés dans les monographies détaillées, présentées par ailleurs.

1. COOPERATIVE "STRUCTURE COMMERCIALE".

En se regroupant en coopérative, des entreprises peuvent chercher à ne mettre en place qu'un outil commercial. On étudiera successivement les avantages pour les coopérateurs et les inconvénients pour la coopérative d'une telle définition de l'activité.

1.1. AVANTAGES D'UNE COOPERATIVE "STRUCTURE COMMERCIALE".

La mise en place d'une structure commerciale présente trois avantages majeurs pour les associés:

- la possibilité d'un contact direct avec la clientèle chargeurs
- une meilleure adaptation de l'offre et de la demande de transport
- l'appropriation de la commission commerciale

1.1.1. Un contact direct avec la clientèle chargeurs.

En participant à un regroupement coopératif, des entreprises de taille modeste peuvent élargir leur surface commerciale et rétablir un contact direct avec la clientèle.

La première motivation des entreprises fondatrices d'une coopérative est la recherche de fret. Bien souvent poussées par la nécessité, car situées sur un marché où la demande se contracte, ces entreprises décident de se regrouper afin d'améliorer la commercialisation de leur activité. La coopérative peut, grâce à l'assiette élargie du chiffre d'affaires cumulé de ses membres, prendre en charge un agent commercial chargé de multiplier les efforts de prospection; une telle embauche ne pouvant être envisagée par une petite entreprise isolée.

Les entreprises fondatrices de Transvrac ont cherché en créant leur coopérative en 1966 à trouver un complément de travail à leur activité qui se trouvait réduite après la période de prospérité qui avait suivi la reconstruction de la ville de Caen. Leur première décision fut d'ouvrir un bureau et d'engager un agent commercial.

CTLC est née à Paris en 1961 à la suite de la faillite d'un commissionnaire de transport spécialisé dans l'affrètement et la location de véhicules citernes. Les transporteurs laissés pour compte décidèrent de se regrouper afin de fonder avant l'heure une coopérative et de se substituer à l'intermédiaire défaillant en établissant un contact direct avec leur clientèle.

Quelques années plus tard, en 1971, en Loire Atlantique, des transporteurs démunis eux aussi à la suite de la faillite de l'affréteur qui les faisait travailler, se rapprochèrent et demandèrent à être intégré dans CTLC, la coopérative existante.

1.1.2. Une meilleure adaptation de l'offre et de la demande :

En mettant en commun leur parc de matériel, les membres d'une coopérative peuvent parvenir à mieux adapter l'offre de transport qu'ils proposent aux besoins et aux variations de la demande.

Le marché des transports se caractérise en effet par:

- .une offre stable et une demande cyclique.
- .une offre structurellement supérieure à la demande.

Dans un tel cadre, le regroupement présente deux avantages:

1. Il permet, tout d'abord, d'écrêter les pointes d'activité et de répartir sur une base élargie les insuffisances de commandes. En réponse à une demande temporaire accrue le responsable de l'exploitation peut utiliser les services d'un parc étendu de matériel; en contre-partie, en période de sous emploi passager, il peut demander à chaque partenaire de réduire marginalement son activité.
2. Il ouvre en second lieu de nouveaux marchés à ses membres; il leur permet de répondre aux demandes d'usines ou de grosses entreprises qui préfèrent avoir des partenaires transport disposant d'une assise minimale plutôt que d'être obligés de traiter avec un trop grand nombre de petits artisans. Pouvant offrir un parc de matériel plus important, la coopérative peut proposer un service accru à ses clients en les débarrassant de l'organisation du transport, elle peut s'ouvrir par là même de nouveaux créneaux de clientèle.

De nombreuses coopératives comme ATB, Lyon Bennes, GTA 2000, TBFC...ont été constituées dans l'activité bennière afin de répondre aux demandes des grandes entreprises de travaux publics qui souhaitaient confier à des tiers la gestion du transport de leurs matières premières.

Une partie des succès commerciaux de GTP obtenus auprès des constructeurs automobiles nationaux s'expliquent par l'importance et la fiabilité de la flotte de camions qu'elle a été capable de proposer.

1.1.3. L'appropriation de l'intermédiation commerciale.

Les membres d'une coopérative d'entreprises peuvent conserver le prix de l'intermédiation commerciale et éviter de la verser à un tiers.

L'appropriation indirecte des frais de commercialisation laisse à la coopérative la liberté de les utiliser à son choix. La coopérative pourra améliorer le cas échéant ses efforts de prospection ou réduire le prix de revient de ses prestations de transport.

Elle pourra par ce biais faire bénéficier sa clientèle de ses gains de productivité et améliorer sa compétitivité ou en "ristourner" une partie à ses membres après déduction de ses frais de fonctionnement.

La coopérative "structure commerciale" répond parfaitement à la définition contenue à l'article 1 de la loi du 10 septembre 1947, portant statut de la coopération : " réduire au bénéfice de ses membres et par l'effort commun de ceux-ci, le prix de revient et, le cas échéant, le prix de vente de certains produits ou de certains services en assumant les fonctions d'entrepreneurs ou intermédiaires dont la rémunération grèverait ce prix de revient..."

1.1.4. Conclusion.

En se regroupant en coopérative, des entreprises peuvent ainsi traiter dans de meilleures conditions avec leurs clients.

Elles peuvent améliorer l'appréhension de leur marché en proposant une prestation de transport plus satisfaisante qui leur donne un avantage concurrentiel.

Elles peuvent enfin, s'affranchir de la situation de dépendance dans laquelle elles se trouvaient et tenter de préserver par là-même leurs marges sans avoir à acquitter de commissions de transport à un intermédiaire.

Par ce biais, de petites entreprises de transport peuvent réaliser un premier pas vers l'organisation de leur activité.

1.2. FAIBLESSES DE LA COOPERATIVE "STRUCTURE COMMERCIALE".

La coopérative "structure commerciale" recèle deux faiblesses qui, en cas de difficultés persistantes, peuvent se révéler autant de menaces contre son existence même:

- une forte sensibilité au marché
- une grande fragilité de la structure elle-même

1.2.1. Une forte sensibilité au marché.

La coopérative "structure commerciale" présente une forte sensibilité au marché sur lequel elle est implantée tant en termes géographiques (lieu d'implantation de la coopérative) qu'en termes de produit(s) offert(s).

On constate en effet que l'intérêt d'un rapprochement entre petites entreprises de transport pour une prospection commerciale commune n'existe que si elles peuvent se substituer l'une à l'autre, c'est-à-dire que si elles exercent une activité similaire. On remarque à cet égard le caractère typé des coopératives lors de leur naissance: elles interviennent de manière quasi-systématique sur un marché transport précis: le transport par bennes, le transport de liquide en citerne, le transport de fruits et légumes..., et dans une région donnée.

Or il n'est pas suffisant d'accroître la prospection d'un marché, il faut aussi être capable de prévenir et s'adapter à son évolution, en particulier lorsque le marché visé vient à se contracter.

On peut citer à ce titre l'exemple des agences de la CTLC à Paris et dans le Nord qui n'ont pas su s'adapter aux évolutions du marché et subissent depuis plusieurs années une quasi stagnation de leur activité. A aucun moment, elles n'ont amorcé de véritable diversification de leur activité.

1.2.2. Une grande fragilité interne.

Une coopérative "structure commerciale" fait preuve d'une grande fragilité interne.

Les liens tissés entre les associés et la coopérative sont relativement faibles. La motivation des associés est essentiellement commerciale; en tant que telle, elle peut:

.soit disparaître en cas de baisse d'activité ou lorsque de meilleures opportunités se présentent pour un ou plusieurs coopérateurs.

.soit donner lieu à l'apparition de forces centrifuges: si les avantages dont tel ou tel fait bénéficier la coopérative sont considérés comme insuffisamment récompensés, des départs, voire des scissions pourront se manifester.

En cas de baisse durable d'activité, la tentation sera forte de jouer la carte du chacun pour soi et non plus de constituer un parc commun pour écrêter les pointes de trafic.

La situation de Cotranor est éloquent à ce titre: la coopérative ayant souffert de la défaillance de deux coopératives de consommateurs (COOP) qui figuraient parmi ses plus gros clients et ne parvenant pas à conquérir des marchés de substitution, la plupart de ses adhérents se sont séparés : sur 13 coopérateurs en 1981, 5 sont sortis de la coopérative, 1 a fait faillite, 1 a interrompu son activité, 2 sont décédés. Ainsi en 4 ans, le chiffre d'affaires de Cotranor a baissé de 50 % et ses effectifs ont diminué des deux tiers.

Les coopératives "structure commerciale" apparaissent comme des ensembles instables et fragiles, tant au niveau des effectifs internes (départs et arrivées) que de la structure elle-même (possibilités de faillites). Elles se révèlent souvent incapables de réagir à des situations difficiles car elles n'ont pas été conçues pour résister.

Deux coopératives de la région parisienne, la CTS et GTV, qui avaient été constituées en 1982-83 comme de simples bureaux de fret ont ainsi connu une existence plus qu'éphémère:

Né en 1982, GTV, Groupement des Transports Volumineux regroupait 22 Coopérateurs en décembre 1983, il n'en rassemblait plus que 10 fin 1984 et déposait son bilan courant 1985.

.Créée début 1983, CTS, qui partageait des locaux et regroupait un certain nombre de coopérateurs communs avec GTV a connu la même évolution qui l'a conduite au dépôt de bilan en 1985.

Une simple structure commerciale ne dispose en effet d'aucune contrainte sur ses membres qui sont peu impliqués: cette faible implication peut les inciter à ne considérer la coopérative que comme la source d'un complément commercial. Ils n'y engageront qu'une partie de leur fonds de commerce (le décret de 1965 autorise le transporteur à n'engager dans la coopérative qu'une partie de son fonds de commerce), ne participeront réellement à la vie de la coopérative qu'en cas de baisse de leur carnet de commandes et seront toujours tentés de garder pour eux le "bon" fret.

Pendant de nombreuses années, la coopérative Transvrac a souffert de l'attitude passive de ses membres qui refusaient de fonctionner selon le mode exclusif et se contentaient de placer dans la structure commune une partie de leur parc afin d'y recueillir le fret complémentaire nécessaire à l'équilibre de l'exploitation de leur entreprise.

1.2.3. Conclusion.

La coopérative "structure commerciale" peut correspondre à un besoin et répondre à des attentes mais en cas d'apparition de difficultés durables, du fait de l'existence de faiblesses constitutives, les coopérateurs, loin de se réunir et de s'organiser pour surmonter les obstacles rencontrés, auront tendance à adopter un comportement individualiste qui se traduira soit par un éclatement de la structure, soit par son dépérissement.

La coopérative "structure commerciale" permettrait ainsi de mieux aborder le marché mais elle ne permettrait pas d'en avoir la maîtrise.

2. COOPERATIVE DEVELOPPANT UNE POLITIQUE D'ENTREPRISE.

La coopérative "entreprise" ne se contente pas de jouer le rôle de relais commercial vis-à-vis des coopérateurs; sous leur impulsion, elle développe progressivement une politique autonome: elle tend à se rapprocher, dans son comportement et ses objectifs, d'une entreprise commerciale "classique".

2.1. AVANTAGES DES COOPERATIVES "ENTREPRISES"

La loi de 1983 s'est fait l'écho de cette évolution possible en définissant l'objet des coopératives comme : ..." la réalisation de toutes opérations et la prestation de tous services susceptibles de contribuer directement ou indirectement au développement des activités artisanales de leurs associés ".

La coopérative n'est plus par là même considérée comme un simple prolongement de l'activité de ses membres mais comme une structure autonome qui peut investir, embaucher du personnel productif, et aller même jusqu'à prendre des participations.

Par delà la fonction commerciale, la coopérative peut réaliser la fonction achat, réparation du matériel, gestion du personnel, finance... Elle peut élaborer une stratégie de développement propre sous la seule réserve qu'elle ait pour objectif final de contribuer à la croissance et au développement des entreprises de ses adhérents.

La coopérative peut faire l'acquisition de dépôts, proposer des unités de stockage de relai, mettre en place de nouveaux produits transport et acquérir les installations nécessaires à ces nouvelles prestations (gestion de stocks et distribution pour le compte de clients chargeurs en particulier) et, plus généralement, offrir un service amélioré à ses clients. L'amélioration de la qualité des prestations fournies peut alors avoir une double traduction, commerciale et financière: commercialement, une augmentation du portefeuille de clientèle et une fidélisation des clients acquis; financièrement, une augmentation de la marge fondée sur le niveau de service atteint.

Ce type de coopérative procède généralement à une réelle intégration des associés, tant sur le plan commercial, que sur celui de l'activité, qui lui permet d'atténuer les dangers d'éclatement.

Le principal avantage de l'intégration est de permettre la mise en oeuvre d'une réelle politique d'offre, qui se traduit la plupart du temps par un élargissement et une diversification de la gamme de produits proposés. La coopérative dispose alors d'une assise plus forte et plus solide que dans le cas d'une coopérative pure "structure commerciale". Elle dispose des moyens de prévenir et de résister aux tensions et aux difficultés.

Mais ce processus de développement si il permet d'ouvrir la voie à une meilleure maîtrise du marché, contient aussi en germe le risque de voir apparaître plusieurs ambiguïtés au regard des fondements de la coopération.

2.2. AMBIGUITES DES COOPERATIVES "ENTREPRISES".

L'analyse du fonctionnement des coopératives "entreprises" montre que des ambiguïtés peuvent être suscitées par quatre facteurs, qui sont autant de conditions nécessaires à la mise en place et au développement d'une politique d'entreprise:

2.2.1. L'affirmation d'un pouvoir de décision au sein de la coopérative.

2.2.2. L'accroissement des fonctions de la coopérative.

2.2.3. L'acquisition de capacités financières.

2.2.4. L'embauche de personnel et de cadres dirigeants.

On étudiera successivement ces quatre facteurs en expliquant, pour chacun d'eux, ce qui les rend indispensables au développement de la coopérative et les ambiguïtés qu'ils font apparaître au regard des principes de la coopération.

2.2.1. L'affirmation d'un pouvoir de décision au sein de la coopérative

La création d'une coopérative d'entreprises de transport se caractérise comme un regroupement de "chefs d'entreprises", qui, d'après la loi de 1983, "disposent de droits égaux quelle que soit l'importance de la part de capital social détenue par chacun d'eux".

Cette règle qui constitue l'un des fondements de la coopération, se trouve en fait soumise à trois types de réductions:

1. Le principe de la représentation dans le droit commun des sociétés commerciales :

Il prévoit dans les S.A.R.L., la nomination d'un gérant et dans les S.A., la nomination d'un conseil d'administration et d'un Président-Directeur-Général qui prennent au cours d'un exercice, une grande partie des décisions courantes et se contentent de les faire approuver a posteriori par l'assemblée générale des associés.

Il ressort en effet qu'une coopérative, comme toute organisation humaine qui requiert des prises de décisions permanentes, ne peut fonctionner qu'avec une délégation d'autorité.

A Transports Routiers du Vercors, le conseil d'administration dont les pouvoirs sont étendus, ne regroupe que 3 adhérents sur les 13 membres de la coopérative.

2. La nécessaire spécialisation des fonctions:

Dans une coopérative regroupant plusieurs dizaines d'associés, il est nécessaire, afin de préserver l'efficacité de la structure, de mettre en place une spécialisation des fonctions. Certains coopérateurs devront exercer des fonctions de responsabilité, d'autres des fonctions d'exécution.

A Transvrac, sur les 25 coopérateurs, 19 sont des roulants .

A La Flèche Cavaillonnaise, la plupart des coopérateurs conduisent leur camion.

3. Une politique d'entreprise autonome ne peut se développer que sous l'impulsion d'une cellule de direction.

L'affirmation d'un pouvoir de décision au sein d'une coopérative est en général affaire de circonstances, tant au niveau des hommes en présence (nécessité d'un "leader"), que des possibilités objectives de développement de la coopérative. La cellule de direction ne pourra effectivement tenir son rôle qu'au prix de l'affaiblissement du pouvoir des autres associés.

On remarque ainsi que la plupart des coopératives sont dirigées par des personnalités marquantes qui finissent par se confondre avec la structure elle-même.

La nomination de dirigeants, la spécialisation des fonctions, l'affirmation du leadership peuvent entraîner de nombreuses ambiguïtés et aller jusqu'à susciter l'apparition d'un certain nombre de conflits, particulièrement lorsque la coopérative regroupe des coopérateurs dont les personnalités sont affirmées et les entreprises de taille relativement égales.

C'est ainsi que pour Cogitrans la mise en place d'une politique d'entreprise s'est accompagnée d'un éclatement de la structure qui s'est traduit par le départ des associés les plus importants, privant la coopérative d'une partie de son parc de matériel.

De la même manière l'affirmation de la politique et de l'autorité du président des "Transports de Savoie" a entraîné le départ d'un des coopérateurs les plus importants.

Il apparaît ainsi que l'affirmation d'un pouvoir de direction au sein de la coopérative requiert de la part de certains membres la renonciation à certaines de leurs prérogatives de chefs d'entreprise.

2.2.2. L'accroissement des fonctions de la coopérative.

Une coopérative est "une association de personnes qui se sont volontairement groupées pour atteindre un but commun..." . Le volontariat constitue un principe fondamental de la coopération et signifie que les adhérents d'une coopérative doivent être libres d'entrer (sous réserve de l'agrément des membres en activité) et de sortir (sans avoir à solliciter d'agrément) de la structure.

Dans les faits, on remarque souvent que, dans les coopératives "entreprises", la prise en charge de nouvelles fonctions par la structure commune constituent autant d'obstacles à l'exercice du volontariat et de la liberté d'entrer et de sortir des adhérents.

La politique commerciale, la politique du matériel, la politique du personnel, la politique financière et la politique de groupe sont souvent l'occasion de mettre en place des outils qui assurent la cohésion de la coopérative en établissant de véritables procédures de bouclages successives.

a) La politique commerciale:

Le transfert de l'ensemble de la fonction commerciale à la coopérative peut s'accompagner de la mise en place du principe de l'exclusivité. On assiste alors à un transfert des fonds de commerce des entreprises des coopérateurs vers la coopérative, qui se charge de l'ensemble de la politique commerciale.

Transvrac après plusieurs années de stagnation, a amorcé sa politique d'intégration en imposant la règle d'exclusivité, et en demandant à ses adhérents de supprimer toutes les publicités particulières qu'ils réalisaient.

Après plusieurs années de pratique, un véritable déplacement de fonds de commerce s'opère. Ce déplacement amène à s'interroger sur la conservation de la valeur du fonds de commerce du coopérateur c'est-à-dire de ce qui fonde l'essentiel de la valeur de son entreprise de transport: lors de son départ, le coopérateur pourra-t-il récupérer son ancienne clientèle, qui s'est progressivement attachée à la coopérative? Pourra-t-il s'approprier une partie de la clientèle acquise par la coopérative depuis son adhésion? Et plus généralement, pourra-t-il se prévaloir d'une partie du fonds de commerce de la coopérative, alors qu'il est privé de tout contact avec la clientèle depuis plusieurs années?

En d'autres termes, le départ d'un coopérateur sera-t-il réalisable et sur quelles bases financières pourra-t-il être effectué ?

b) La politique de matériel:

Toute coopérative constitue une personne morale autonome qui, si elle veut pleinement exercer son rôle, doit se donner les moyens de sa politique en recherchant le maximum d'efficacité. En termes d'outil de production, cette exigence passe par la constitution d'un parc de transport propre, géré par la coopérative. Un certain nombre de coopératives ont ainsi franchi le pas en constituant un pool commun de semi-remorques qui permet de:

- harmoniser la politique d'achat de matériel et renforcer par là-même le pouvoir de négociation des associés;
- se constituer un parc de semis d'avance permettant d'accélérer la rotation des tracteurs;
- faciliter les réparations et réduire les stocks de pièces détachées.

La Flèche Cavaillonnaise contrôle toutes les semi-remorques; les coopérateurs ne conservent la propriété que d'une partie du parc de tracteurs.

Il en résulte inmanquablement un éclatement de l'outil de travail des entreprises des coopérateurs; cet éclatement réduit d'autant l'indépendance des adhérents. En effet, toute velléité de départ d'un coopérateur sera gênée par la nécessité de reconstituer en partie son outil de travail.

c) La politique du personnel:

Entité autonome, la coopérative pourra chercher, pour des raisons de cohérence interne (cohérence de contrats et de salaires en particulier) à "contrôler" et centraliser la politique du personnel. Cette centralisation comporte plusieurs étapes qui vont d'une simple gestion unifiée des fiches de paye à l'embauche directe des salariés des coopérateurs par la coopérative elle-même.

A GTP, la gestion du personnel est harmonisée et prise en main au niveau de la coopérative qui s'occupe du traitement de la paie.

A La Flèche Cavaillonnaise, la plupart des salariés (96%) sont directement employés par la coopérative. Cette politique du personnel s'est trouvée affirmée en 1977, où il fut décidé de transférer la presque totalité des salariés des coopérateurs à la coopérative.

L'identité propre à chaque entreprise constitutive de la coopérative est évidemment mise à mal par ce nouveau bouclage.

d) La politique de gestion:

La conduite d'une politique d'entreprise passe par la "prise en main" par la coopérative de la politique financière de l'ensemble du regroupement. Or les performances financières se jugent non seulement au niveau du bilan de la coopérative elle-même, mais aussi à celui du bilan consolidé des coopérateurs. La connaissance et la maîtrise d'un bilan consolidé passe généralement par une centralisation de la gestion: certaines coopératives tiennent la comptabilité de leurs membres, ce qui leur permet de disposer de toutes les informations nécessaires et, indirectement, d'exercer la responsabilité de la gestion avec toutes les conséquences qui en découlent en matière financière.

La centralisation de la gestion de La Flèche Cavaillonnaise et de ses entreprises adhérentes a été poussée très loin, car les services administratifs et comptables de la coopérative ont non seulement pris en charge la comptabilité de tous les membres mais ont étendu leur fonctions jusqu'à la tenue des comptes bancaires des adhérents .

A Transvrac, la coopérative s'est équipée d'un nouvel outil informatique qui tient d'ores et déjà la comptabilité de plusieurs coopérateurs.

Cet exercice est d'autant plus aisé que nombre de coopérateurs se déchargent volontiers des tâches liées à la gestion administrative et comptable de leurs entreprises, sans toujours prendre conscience qu'ils se désaisissent simultanément de prérogatives qui sont indispensables à la définition et à l'exécution d'une politique d'entreprise indépendante.

e) La politique de groupe:

Les coopératives s'orientent parfois vers un type de structure qui se rapproche d'une structure de groupe financier: on assiste en effet, soit à des créations de structures nouvelles contrôlées par tout ou partie des coopérateurs, soit à des prises de participations financières croisées entre les entreprises des différents coopérateurs. Ces solidarités nouvelles constituent autant d'obstacles au principe de la "porte ouverte".

Dans la coopérative des "Rouliers de Provence", la structure est doublée d'une intégration en terme de prises de participations financières classiques. Deux coopérateurs ont procédé entre eux à des échanges d'actions et ont acquis une partie du capital des entreprises de certains coopérateurs partant à la retraite ou traversant des difficultés financières.

Ainsi il ressort que l'accroissement des fonctions de la coopérative porte souvent atteinte au principe du volontariat et à la liberté de sortir des adhérents. En contre partie, lorsqu'il se produit, l'accroissement des fonctions assure la cohésion de la structure. En effet, le volontariat peut contrarier la conduite d'une politique d'entreprise au niveau du groupement dès lors que les intérêts particuliers immédiats se trouvent en contradiction avec l'intérêt général: les entreprises membres d'une coopérative d'entreprises de transport constituent autant d'entités économiques indépendantes; en tant que telles, en fonction des circonstances, elles peuvent être à l'origine de forces centrifuges préjudiciables au bon fonctionnement de la coopérative.

2.2.3. Le problèmes des capacités financières

Bien que les coopératives revêtent la forme de sociétés de capitaux (SA ou SARL), elles se caractérisent avant tout comme un regroupement de moyens de production. C'est ainsi qu'elles se définissent en se référant à la valorisation du travail par opposition à la valorisation du capital. L'ensemble des dispositions légales et réglementaires organisant le secteur coopératif sont orientées en ce sens, se fondant sur:

. Le principe de la non revalorisation des parts sociales:

La valeur des parts d'un coopérateur est égale au montant des apports successifs au capital qu'il a réalisés depuis son entrée dans la coopérative, diminuée le cas échéant du report à nouveau négatif; en revanche, les parts ne peuvent tenir compte de l'appréciation du fonds de commerce de la coopérative.

Ce principe figure explicitement à l'article 18 de la loi du 10 septembre 1947 qui précise: "L'associé qui se retire ou qui est exclu, dans le cas où il peut prétendre au remboursement de son apport, ne peut rien obtenir de plus que ce remboursement, réduit, si il y a lieu, en proportion des pertes subies sur le capital social".

. La règle de l'impartageabilité des réserves:

Au principe de non revalorisation des parts sociales correspond la règle de l'impartageabilité des réserves et de la non-incorporation des réserves au capital. Au contraire des sociétés commerciales de droit commun, les réserves ne constituent pas un revenu dont la distribution est différé. En d'autres termes, la rétention éventuelle des résultats dans les réserves ne fait pas croître la valeur du capital souscrit. La cession des parts sociales ne peut se faire que sur la base de la valeur nominale et non par référence au montant de l'actif net.

. Le principe de la non rémunération du capital:

Quels que soient les apports en capital effectués par les coopérateurs, ils ne peuvent donner lieu à rémunération:

ni sous forme de dividendes: les résultats bénéficiaires de la coopérative ne donnent pas lieu à paiement de dividendes, mais à l'attribution d'une ristourne calculée au prorata du niveau d'activité réalisé par chaque coopérateur,

ni sous forme d'intérêts: pour les coopératives artisanales, d'entreprises de transport et maritimes, la loi du 20 juillet 1983 supprime la rémunération du capital.

. Le principe démocratique "une personne, une voix":

A la différence des sociétés commerciales classiques dans lesquelles les droits de vote sont proportionnels au capital détenu, la coopérative n'attribue qu'une voix à chaque adhérent, quel que soit le montant de son apport.

Ces différents principes sont justifiés par le fait que les sociétés coopératives n'ont pas d'autre fin que d'être aux services des intérêts économiques des entreprises des associés ou des futurs associés; elles ont pour seul objectif d'agir pour le compte et l'intérêt de leurs adhérents.

Une interprétation restrictive de ce cadre amène à penser que la coopérative ne peut avoir de fin propre, ni d'intérêts spécifiques; seule compte la défense immédiate des entreprises des coopérateurs. Les capitaux propres de la coopérative n'ont pas dès lors à être valorisés car ils ne se justifient pas.

Une telle interprétation est toutefois éloignée de la réalité: le développement des coopérateurs passe en fait par la coopérative qui doit être en mesure de réaliser les investissements productifs nécessaires à la collectivité et doit disposer pour cela de capacités financières suffisantes.

Dés lors se pose le problème de l'arbitrage entre les besoins de capitaux propres des coopérateurs et ceux de la coopérative. La coopérative doit être capable de dégager l'autofinancement nécessaire aux investissements qui lui permettront de répondre aux objectifs que ses membres lui ont assignés.

Ces investissements ne pourront être réalisés que par la constitution d'une épargne au niveau de la coopérative. En d'autres termes, dans une perspective de développement de son activité, la coopérative devra s'approprier une partie de la marge brute dégagée par les opérations de prestation de transport. En conséquence, elle devra augmenter les commissions de gestion ou mettre en réserve les ristournes pour se constituer des fonds propres au détriment de l'intérêt immédiat des coopérateurs....

Or une telle politique peut se heurter à la résistance des coopérateurs: s'ils peuvent bénéficier des retombées des investissements en termes de productivité, en revanche leur épargne est stérilisée. Ils ne peuvent jouir d'aucune revalorisation, ni rémunération, ils ne peuvent bénéficier d'aucun surcroît de pouvoir, ni même récupérer, lors de leur départ, le montant de leur épargne si elle est placée en réserve.

Ces différents facteurs font que les coopératives éprouvent des difficultés à se constituer une épargne propre. L'analyse de leurs comptes sociaux montrent qu'elles souffrent de façon endémique d'une grande insuffisance de capitaux propres.

Pour résoudre ce dilemme, deux correctifs ont été apportés:

1. Un régime d'incitation fiscale:

La loi de juillet 1983 a institué un "compte spécial indisponible". Une fraction au moins égale à 15% de l'excédent net de gestion est affectée chaque année à la constitution de ce compte. Destiné à garantir les engagements pris par la société à l'égard des tiers, le compte spécial indisponible rentre pour une part dans le droit commun des réserves constituées par les coopératives, dans la mesure où il n'ouvre aucun droit individuel aux associés et où il ne peut faire l'objet d'un remboursement, ni être partagé entre eux. Pour compenser ce handicap et inciter les coopérateurs à doter la coopérative de fonds propres, la loi de finances de 1984 a prévu d'exonérer la constitution du compte de l'impôt sur les sociétés.

2. La constitution de Sci (Sociétés civiles immobilières) indépendantes:

Afin d'échapper à la règle de la non revalorisation des parts sociales et pour valoriser leur épargne, les coopérateurs ont parfois doublé la structure juridique de la coopérative d'un certain nombre de sociétés civiles immobilières qui sont le receptacle des investissements immobiliers nécessaires à la poursuite et au développement de l'activité.

Tout ou partie des patrimoines immobiliers de GTP, de Transports de Savoie, de Transvrac, de Cogitrans, de Transports Routiers du Vercors sont détenus par le canal de Sci.

Ces deux correctifs sont de portée très différente:

- le premier est un dispositif incitatif mis en place à la suite de la loi de juillet 1983 et qui se place dans le droit fil des principes de base de la coopération;
- le second est par contre un montage qui est le fruit d'une création spontanée et qui présente 4 avantages:

.Il permet de corriger la règle de la non-revalorisation des parts sociales, en mettant hors de la coopérative des biens qui recèlent d'importantes plus-values potentielles.

.Il permet de solliciter les coopérateurs au prorata de leurs capacités contributives en tenant compte des disparités de leurs situations financières.

.Il permet d'établir une diversification du risque en isolant les biens immobiliers et les préservant en cas de difficultés financières de la coopérative.

.Il constitue une garantie pour l'organisme bancaire créancier de la Sci qui peut appuyer son prêt sur la responsabilité indéfinie des membres de la Sci.

En contre partie il présente plusieurs risques qui peuvent donner lieu à plusieurs ambiguïtés:

.Celui de créer une disparité entre les coopérateurs: seuls les associés de la Sci se constituent un patrimoine grâce aux revenus fonciers versés par la coopérative.

.Celui de donner naissance à une structure d'exploitation éclatée: la coopérative risque de perdre la maîtrise d'une partie de son outil de production au cas où à la suite de retraits, de décès et d'héritages...les adhérents de la coopérative et les associés de la Sci viennent à être différents.

.Celui de contrarier le principe de la porte ouverte en demandant indirectement un alourdissement des souscriptions des jeunes entreprises candidates au cas où elles souhaiteraient adhérer aux Sci.

.Et, plus généralement, celui de faire naître un conflit d'intérêt entre la Sci et la coopérative.

2.2.4. Accroissement du personnel avec ses propres compétences, technostucture

Les coopératives s'appuient sur deux principes fondamentaux :

.elles sont caractérisées par référence au travail des associés qui ne doit pas être confondue avec le travail des capitaux (art.1 de la loi du 10 septembre 1947 modifiée qui porte en France statut de la coopération).

.elles existent par et pour leurs adhérents.

Or ces règles risquent de connaître des ambiguïtés dès que la coopérative prend de l'ampleur et amorce une politique de diversification passant par le rachat d'un certain nombre de fonds de commerce, se traduisant par l'embauche du personnel en propre et des cadres de haut niveau.

En effet, à ce stade, un double décalage se produit souvent entre les coopérateurs et leur coopérative:

-Au titre des activités réalisées en propre par la coopérative à partir des fonds de commerce nouvellement acquis, la référence au travail des associés ne peut plus être assurée.

-L'animation et la direction de la coopérative sont progressivement prises en main par des salariés non coopérateurs qui se constituent en " technostucture".

Transport de Savoie par exemple, a mené une politique de diversification dans la messagerie afin d'affirmer la présence de la coopérative sur de nouveaux marchés et de faire échec à certains de ses concurrents. N'ayant pas trouvé les coopérateurs disposés à prendre en charge l'exploitation de ce nouveau secteur à partir de leur propre entreprise, le président en a confié la gestion à des salariés de la coopérative. Par là même, les coopérateurs se trouvent ramenés au rang d'actionnaires de droit commun au titre d'une partie des activités de la coopérative.

3. CONCLUSION.

L'analyse du fonctionnement des coopératives de transport routier de marchandises amène à distinguer deux logiques d'activité:

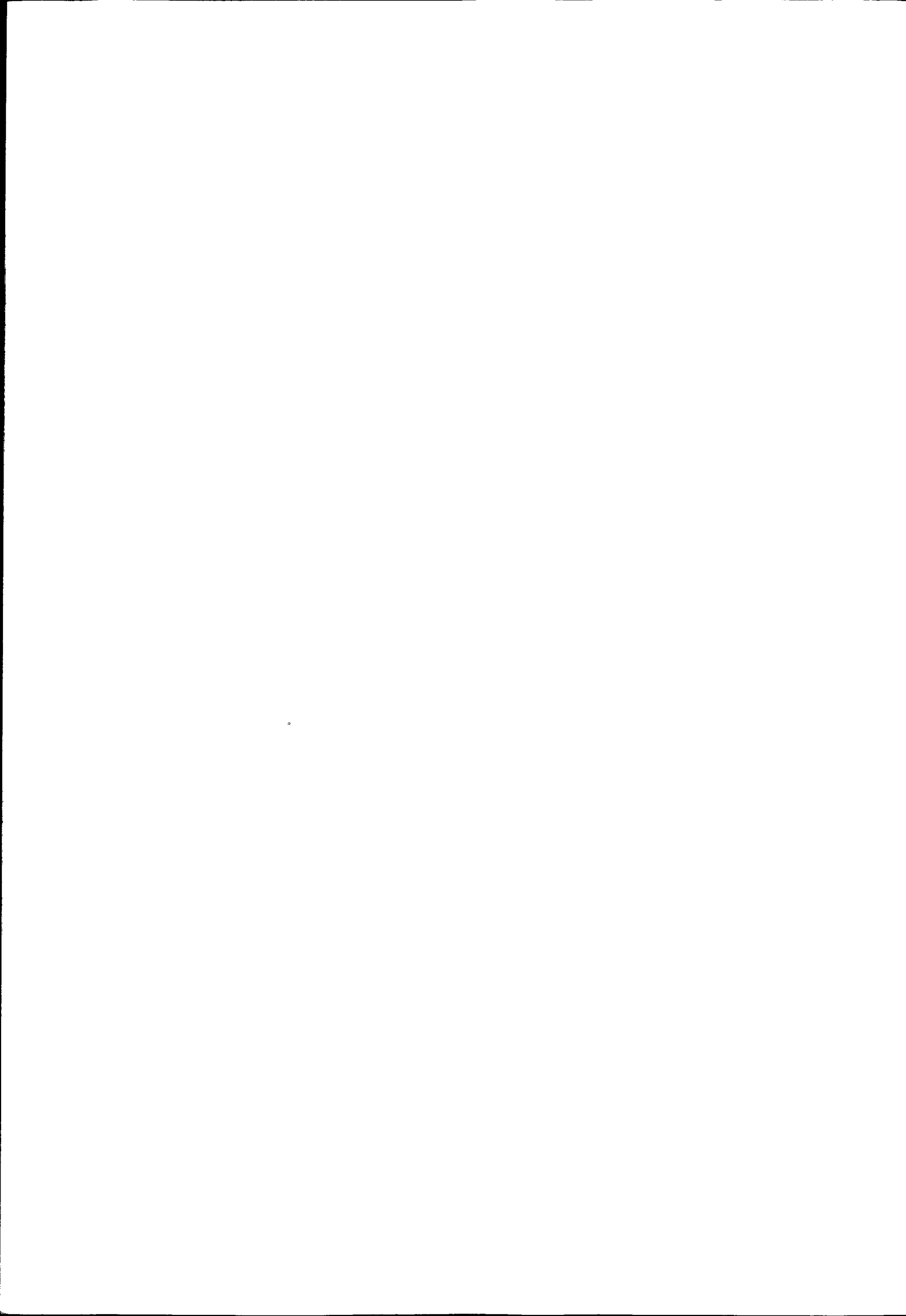
- .soit les coopératives assoient leur activité sur une base exclusivement commerciale; on est alors en présence d'une coopérative "structure commerciale".
- .soit, plus entreprenantes pour elles-mêmes, elles mettent en oeuvre une politique d'intégration débouchant sur la constitution d'une coopérative "entreprise". Une telle coopérative se caractérise par la définition d'une politique de développement propre et autonome par rapport à ses coopérateurs; elle leur permet toutefois, au prix de certains sacrifices, d'atteindre un niveau d'activité et une qualité de prestation auxquels ils n'auraient pas pu prétendre seuls.

Les sacrifices exigés des coopérateurs par la coopérative "entreprise" tiennent principalement à l'indépendance de ceux-ci vis-à-vis de la coopérative. Ils peuvent apparaître parfois comme ambigus au regard des principes fondateurs de la coopération: la perte d'autonomie du coopérateur peut sembler telle que son statut se rapproche de celui du salarié.

Toutefois, dans la moins favorable des hypothèses, il restera toujours un salarié d'un type particulier puisqu'il se trouve, par définition, actionnaire de la coopérative, soit un membre associé de l'activité, ayant toujours la possibilité de faire entendre sa différence et bénéficiant de toute l'information voulue sur la politique adoptée, ses motivations, ses objectifs et ses résultats.

SYNTHESE

**LES COOPERATIVES DE TRANSPORT
ROUTIER DE MARCHANDISES
ET LA POLITIQUE DES TRANSPORTS**



LES COOPERATIVES COMME OBJET DE LA POLITIQUE DES TRANSPORTS.

L'évolution du cadre légal et réglementaire reproduit assez fidèlement l'attitude des pouvoirs publics à l'égard du secteur coopératif transport. On distingue ainsi plusieurs étapes:

a) L'attente des décrets d'application:

La loi du 10 septembre 1947, qui porte en France statut de la coopération, définit dans son article premier les coopératives comme des sociétés qui exercent leur activité dans toutes les branches de l'activité humaine. Elle définit toutefois l'objet des coopératives par référence implicite aux coopératives de consommateurs.

b) L'autorisation d'activité:

Les décrets d'application de la loi de 1947 pour le secteur du transport routier de marchandises n'interviendront qu'en 1963 (décret du 8 février 1963 modifié par le décret du 16 mars 1965), alors que quelques coopératives de transport se sont déjà constituées. Le décret insiste sur le caractère essentiellement commercial des coopératives. Il interdit également aux coopératives et aux coopérateurs (y compris pour la partie de leur activité qui ne serait pas intégrée dans la coopérative) d'exercer une activité de commissionnaire de transport. Le souci du législateur était d'éviter de faire des coopératives de simples bureaux de fret. La disposition constituait simultanément un frein à l'activité des coopératives.

c) Un assouplissement du cadre et une attention spécifique au secteur de transport:

La loi du 20 juillet 1983 relative au développement de certaines activités d'économie sociale permet aux entreprises artisanales de constituer des sociétés coopératives soumise à un statut spécifique, celui des "coopératives artisanales". Elle prévoit l'application de ce statut aux sociétés coopératives de transport routier et aux coopératives de transport fluvial.

Le texte de la loi de 1983 se révèle plus ouvert. L'article 1 dispose en particulier que l'objet des coopératives est la réalisation de toutes opérations et la prestation de tous services susceptibles de contribuer directement ou indirectement au développement de l'activité de leurs associés. Cette nouvelle définition pose le problème de l'exercice de l'activité de commissionnaire de transport: a priori le nouveau cadre légal semble l'autoriser, tout en limitant les opérations effectuées avec des tiers non associés au cinquième, au plus, du chiffre d'affaires de la coopérative.

La loi de finances 1984 complète la loi de 1983 en exonérant les coopératives artisanales ou de transport de l'impôt sur les sociétés: les dotations au "compte spécial indisponible" (compte de réserve) sont ainsi constituées en franchise d'impôt.

LES COOPERATIVES COMME MOYEN DE LA POLITIQUE DES TRANSPORTS.

Dans un passé récent, les coopératives de transport ont donc été l'objet d'une attention soutenue de la part des pouvoirs publics. De ce fait, il est intéressant de tenter de dégager l'intérêt et les limites du secteur coopératif comme moyen de la politique des transports.

a) L'intérêt des coopératives: l'organisation du secteur.

A l'égal du G.I.E. et de la franchise, la forme coopérative permet à des petites structures économiques d'éviter la situation de tractionnariat avec tous les effets négatifs qu'il comporte (précarité de l'emploi et respect de la législation sociale en particulier).

Toutefois, par rapport aux autres formes juridiques d'organisation, le secteur coopératif présente deux avantages spécifiques:

1. Il s'agit d'un type d'organisation favorable aux P.M.E. de transport routier de marchandises: contrairement aux G.I.E., la responsabilité est limitée au montant du capital social (responsabilité qui peut être statutairement étendue à deux ou trois fois ce montant); contrairement à la franchise, le risque de domination par une grande structure est exclue puisque l'effectif d'une personne physique ou morale associée ne peut dépasser 50 salariés et que le montant total des opérations qu'elle réalise avec la coopérative ne peut excéder le quart du chiffre d'affaires annuel de celle-ci.
2. C'est un secteur qui dispose d'une structuration autonome: on note en particulier le rôle important tenu par Unicooptrans, Fédération des coopératives et groupements de transport, en matière de conseil, de formation, d'aides diverses... Unicooptrans est l'un des deux partenaires du projet de contrat de plan qui avait été élaboré en application de la convention relative au développement de la coopération dans le secteur des transports. Unicooptrans est indiscutablement un élément dynamique et structurant de l'ensemble formée par les coopératives de transport. Le secteur dispose en outre d'une coopérative centrale d'achat, U.C.T. (Union des Sociétés Coopératives d'Entreprises de Transport), qui constitue une coopérative de coopératives de transport.

b) Les limites des coopératives.

Elles tiennent à la fois aux coopératives elle-mêmes et à l'organisation professionnelle du secteur:

1. Les limites tenant aux coopératives:

Lorsqu'elles adoptent une simple structure commerciale, les coopératives se révèlent précaires et fragiles.

Lorsqu'elles choisissent une structuration plus forte et définissent une véritable politique d'entreprise, elles ne peuvent le faire qu'en mettant en place des procédures relativement contraignantes pour les coopérateurs.

2. Les limites tenant à l'organisation professionnelle:

On note au sein de la profession des différences de conception quant à l'organisation du secteur et au rôle tenu par Unicooptrans.

C'est ainsi que toutes les coopératives de transport ne sont pas membres d'Unicooptrans (des coopératives comme Transcoop, URPM....ont toujours refusé d'y adhérer).

On note d'autre part des divergences parmi les coopératives membres d'Unicooptrans qui ne s'accordent pas toujours sur l'étendue à donner à la collaboration inter-coopératives.

Certaines utilisent peu les services de l'UCT bien que ses fonctions actuelles se limitent à celles d'une coopérative d'achat.

D'autres voudraient étendre son rôle jusqu'à en faire un bureau centralisateur de fret inter-régional ... conception qui se heurte au point de vue des coopératives à compétence nationale....Pour pallier cette opposition, La Provençale a fait entrer dans son capital plusieurs coopératives et tente de négocier avec elles des frets de retour..

On peut enfin relever deux autres limites d'ordre général fréquemment mentionnées par des opérateurs transport qui n'appartiennent pas au secteur coopératif:

1. La distorsion des règles de la concurrence due aux avantages accordés à un secteur spécifique:

C'est ainsi que les coopératives d'entreprises de transport bénéficient, depuis la loi de finance de 1986, d'une exonération d'impôt sur les sociétés pour les bénéfices affectés à la réserve spéciale indisponible.

Les Scoop bénéficient de leur côté, d'un avantage complémentaire constitué par une exonération de la taxe professionnelle.

2. L'ambiguïté du rôle parfois tenu par Unicooptrans, organisme professionnel privé.

Un débat reste ouvert sur les pouvoirs professionnels à accorder à Unicooptrans :

Faut-il lui donner un droit d'agrément ou un droit d'avis préalable à l'agrément octroyé par le ministère comme cela est le cas dans le cadre de la Fédération des Scoop ? Et comment concilier la moralisation de la profession, et plus particulièrement du secteur coopératif, avec la liberté de regroupement ? Quels pouvoirs conférer au nouvel organe de révision attaché à Unicooptrans ?

MONOGRAPHIES



Constitution de l'échantillon :

L'ensemble de l'étude a été centré sur 15 coopératives adhérentes d'Unicooptrans.

Ce choix doit être motivé à 2 niveaux :

- celui de la représentativité d'Unicooptrans
- celui de la pertinence des 15 coopératives sélectionnées

1°) Représentativité d'Unicooptrans :

La représentativité d'Unicooptrans peut être vérifiée par référence à 2 répertoires :

A) L'ensemble des dossiers de demandes de licences de transport déposés auprès de la Direction des Transports Terrestres en vertu de l'arrêté du 14 Mars 1983 :

Sur les 59 dossiers déposés :

- .20 émanent de coopératives d'entreprises de transport membres d'Unicooptrans
- .21 de SCOOP de transport placées en marge du champ de notre étude (dont 2 membres d'Unicooptrans)
- .7 de GIE non concernés par notre étude
- .7 divers (inclassables, non créés, en liquidation...)
- .4 de coopératives d'entreprises de transport non inscrites à Unicooptrans (répertoriées par ailleurs par la Direction des Transports Terrestres)

B) L'ensemble des coopératives d'entreprises de transport répertoriées par la Direction des Transports terrestres :

Parmi les 28 coopératives répertoriées en 1985 :

- .22 sont adhérentes d'Unicooptrans
- .6 ne le sont pas

Il apparaît ainsi qu'Unicooptrans regroupe la plupart des coopératives d'entreprises de transport et peut donc être considérée comme une organisation représentative.

La sélection de coopératives au sein d'Unicooptrans présente d'autre part l'avantage de donner rapidement accès à un ensemble d'informations (Bilans, comptes d'exploitation...) immédiatement disponibles, car systématiquement collectées.

Etablissements répertoriés par la Direction des Transports Terrestres

Etablissements		Adresse	Sté Coop	Unicooptrans
Nord				
Lille	59000	pl. Leroux Fauquemont / port fluvial de lille	UTR	x
Lesquin	59810	3 rue de Famards	La Flèche	x
Petite Synthe	59640	rue de la Gironde	CTLC	x
Perenchies	59840	rue du grand logis/Lompret	COTRANOR	x
Richebourg	62136	149 grand Chemin	TLA/tr.loc. de l'Alloe	non
Aire/La Lys	62210	25 route de St Martin	coop.tr.auto. CATA	non
Paris				
Paris	75019	99 bd. MacDonald	CTLC	x
Athis Mons	91200	33 quai de l'industrie	GTP	x
Montrouge	92120	3 rue Corneille	Allo fret	x
Le Blanc Mesnil	93150	centre d'affaires Paris Nord	GTV	x
Le Blanc Mesnil	93150	centre d'affaires Paris Nord	CTS	x
Creteil	94000	rue des Marais ZI Garosud	La Flèche	x
Creteil	94000	2 av. Foch	URPM/ Par-Med	non
Maisons Alfort	94700	66 av. du Général de Gaulle	Transports de Savoie	x
Hte Normandie				
Le Havre	76600	170 bld Jules Durand	UTR	x
Basse Normandie				
Giberville	14730	ZI du Martray	Transvrac	x
Loire				
St Herblain	44800	10 rue du Tsserand	ABLO	x
Savenay	44260	La Haute Lande/Prinquiau	CTLC	x
Aquitaine				
St André Cubzac	33240	Le Verdelet	Cogitrans	x
Bordeaux	33100	40 quai de Brazza	GTA 2000	x
Bordeaux	33000	106 quai de Queyries	Transports de Savoie	x
Tarnos	40220	ZI	GTP	x
Midi Pyrénées				
Toulouse	31020	6 av. de Fondeyre	gare rout.march. de Toul.	non
Marne				
Reims	51000	50 route de Witry	UTM	x

Etablissements		Adresse		Sté Coop.	
Alsace					
Colmar	68000	59 rue des trois chateaux	coop de tr.de l'Est		non
Auvergne					
Cournon d'Auv.	63800	20 rue Jean Mermoz	Auver. Transbenne		x
Cournon d'Auv.	63800	20 rue Jean Mermoz	ATR		x
Rhone Alpes					
Sassenage	38360	Le Meney Noyaret	SA Transcoop		non
Voreppe	38340	ZI de Voreppe Moirans	Tr.rout du Vercors		x
Chambéry	73000	16 route départementale	Transports de Savoie		x
St Galmier	42330	route de la gare	ASTRAL		x
Lyon	69002	39 bis quai Perrache	Tr.rout du Vercors		x
St Priest	69800	mi plaine route nat.n°6	Transports de Savoie		x
Languedoc					
Perpignan	66000	marché int. St Charles	La Flèche		x
Provence					
Nice	06000	298 route de Turin	CRCA		x
Marseille	13015	326 ch. de La Madrague ville	La Provencale		x
Grans	13450	route de Lancon	Rouliers de Provence		x
Marseille	13005	42 impasse Sarturan	La Flèche		x
Marseille	13002	29 bd de Paris	Transports de Savoie		x
Jonquières	84150	route de Cairanne			
		BP 18 Camaret/Aigues	GTV		x
Cavaillon	84300	av. de Robion	La Flèche		x

2°) Représentativité des coopératives sélectionnées au sein d'Unicooptrans:

Les coopératives inscrites à Unicooptrans ont été regroupées en 5 ensembles caractéristiques décrits page suivante.

L'échantillon a été constitué en sélectionnant une ou plusieurs coopératives dans chacun de ses ensembles. C'est à dire :

- A) 1er ensemble : La Flèche Cavaillonnaise
 Transports de Savoie
 Groupement des Transports des Pyrénées
 Transvrac
 Rouliers de Provence
 Cogitrans
- B) 2ème ensemble : Allo-Fret
 La Provencale
- C) 3ème ensemble : Transport Moto Presse
- D) 4ème ensemble : TBFC
 Groupement des Transports Landais
- E) 5ème ensemble : CTLC
 UTR
 Transport Routier du Vercors
 Cotranor

Regroupement des coopératives adhérentes d'Unicooptrans

Coopératives dont le fonctionnement se rapproche de celui d'une entreprise

- La Flèche Cavaillonnaise
- Transports de Savoie
- Groupement des Transports des Pyrénées
- Transvrac
- Cogitrans
- Rouliers de Provence

Coopératives se limitant à la fonction commerciale (bureaux de fret)

- Allo Fret
- La Provencale
- Auvergne Trans Bennes
- Auvergne Trans Routes
- Astral
- SCPB
- Sotramca
- CRCA

SCOOP

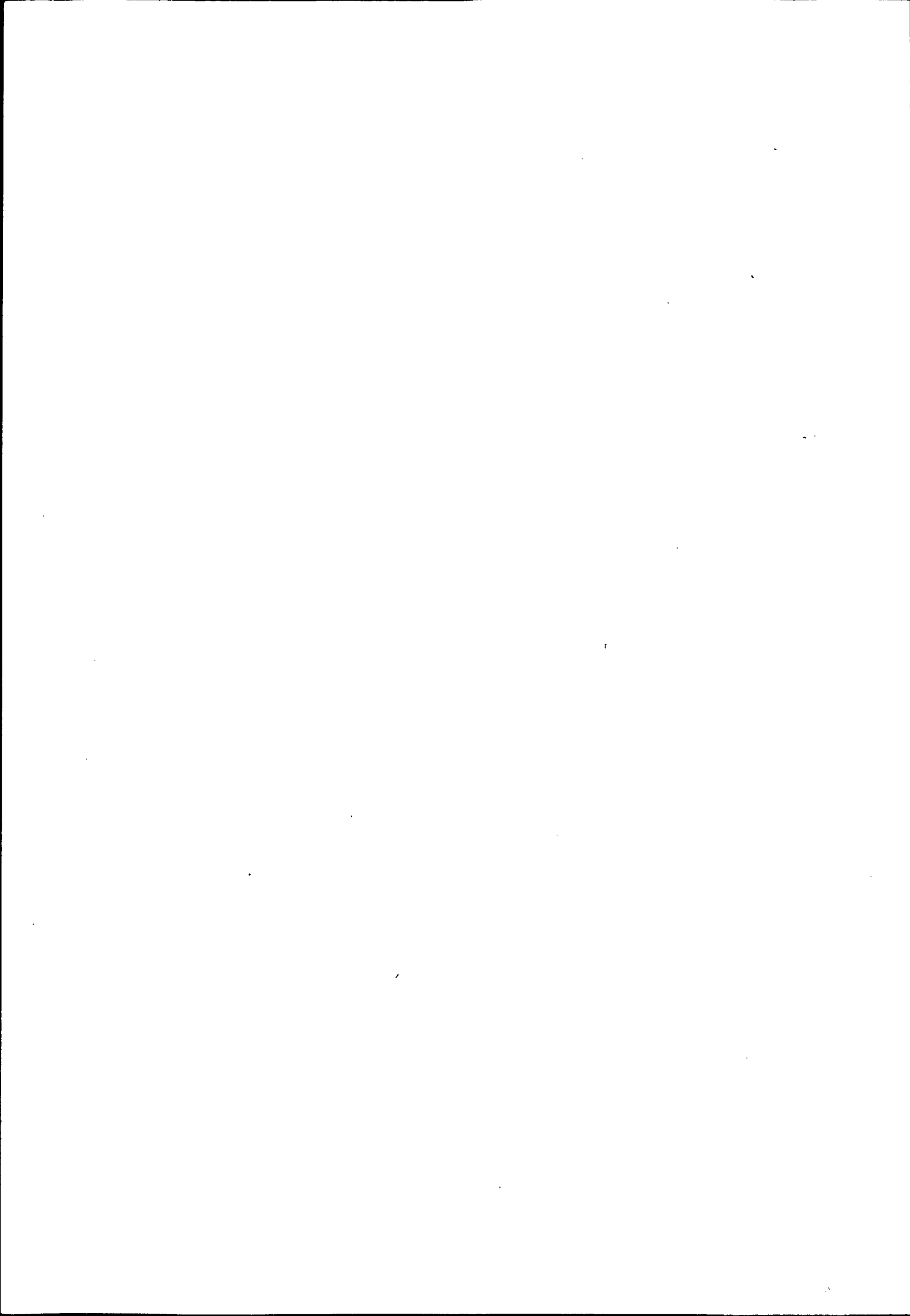
- Transport Messagerie Presse
- CTO (reprise d'un dépôt de bilan)
- TES
- Dem Her Coop (reprise d'une entreprise en difficulté)

Coopératives en formation :

- TBFC
- GTL
- CTRO
- Lyon Bennes
- Cotrac

Coopératives en difficultés:

- CTLC
 - Union des Transports Routiers de Normandie UTR
 - Cotranor
 - Transports Routiers du Vercors
 - GTA 2000
 - ABLO
 - CTS - GTV - UTM (en règlement judiciaire)
-



LA FLECHE CAVAILLONNAISE



La Flèche cavaillonnaise :

Adhérents 46 coopérateurs
220 véhicules

milliers de francs	1980	1981	1982
Chiffre d'affaires	173 070	200 727	242 117
Résultats	619	2 563	410
Immo nettes	30 437	30 165	31 501
Capitaux propres	11 566	15 327	15 822

milliers de francs	1983	1984	1985
Chiffre d'affaires	271 483	293 322	321 110
Résultats	1 250	3 003	2 788
Immo nettes	35 105	43 435	51 317
Capitaux propres	18 071	23 998	28 905

Historique :

La Flèche Cavaillonnaise a été créée en 1960, à l'initiative de M.Bouchet.

Spécialisé dans le transport de fruits et légumes, de Cavaillon à Lyon, M.Bouchet prend conscience à la fin des années 50 de l'importance du marché potentiel nouveau constitué par l'ouverture des rayons de primeurs dans les magasins à succursales multiples.

Plutôt que de se doter d'une carte d'affrètement, M.Bouchet regroupe quelques transporteurs autour de lui afin de constituer, en juin 1960 (avant le décret de 1963) une coopérative sous forme de S.A..

A sa création, la Flèche Cavaillonnaise réunit 11 coopérateurs:

7 transporteurs propriétaires de leur entreprise;

3 anciens chauffeurs que Monsieur Bouchet aide à se mettre à leur compte;

1 société en nom collectif constituée entre 2 transporteurs.

La coopérative propose à cette époque à ses clients un parc de 22 véhicules dont 7 sont détenus par Monsieur Bouchet.

Elle s'installe à Cavaillon, rue de la Durance, dans des locaux appartenant à M.Bouchet.

Un an plus tard, en 1961, M. Bouchet procède à l'acquisition d'un terrain sur l'avenue de Robion, à Cavaillon; il y construit de nouveaux locaux qu'il loue à la coopérative ainsi qu'un garage qu'il confie en location-gérance à la coopérative.

En 1962, ne se contentant plus de l'implantation de Cavaillon et des bureaux dont elle disposait depuis l'origine à Marseille et Perpignan, la Flèche prend en location un petit entrepôt à Alfortville.

Afin de conquérir de nouveaux marchés, la coopérative embauche en 1965 un directeur commercial.

En 1966, la coopérative fait l'acquisition d'un terrain de 2000 m² à Reims afin d'y ouvrir un bureau et de pouvoir y stationner ses semi-remorques.

En 1967, afin de pouvoir profiter de la mise à disposition gratuite d'un stock de pièces détachées Renault, le garage de la coopérative se constitue en société autonome avec M. Bouchet comme actionnaire principal et s'ouvre à la réparation de véhicules appartenant à des tiers.

Quelques temps plus tard, ayant obtenu la concession Renault, M. Bouchet transfère le garage à un nouvel emplacement; il rétrocède une partie des équipements techniques à la Flèche, qui se dote par là même d'un atelier de réparation intégré et reprend en location les locaux appartenant à M. Bouchet.

La même année, la Flèche procède à la création d'une société chargée du transport combiné Rail-Route, la S.M.T.M. (Société Méridionale de Transport Mixte).

Elle quitte l'entrepôt d'Alfortville pour s'installer dans la zone routière de Rungis.

En 1968, la Flèche rachète l'ensemble des semi-remorques qui étaient jusqu'alors détenus par les coopérateurs.

En 1974, la Flèche rachète de nouveaux terrains à Cavaillon et étend ses installations.

En 1976, la coopérative fait l'acquisition d'un petit entrepôt à Lille afin de s'y assurer une implantation permanente.

En 1977, elle crée une société spécifique, l'Auxiliaire de la Flèche Cavaillonnaise, dotée de 10 véhicules, qui se trouve chargée d'une mission de pénétration de nouveaux marchés.

L'ensemble du personnel salarié, employé auparavant par les coopérateurs, est transféré à la coopérative qui les prend en charge.

En 1978, la Flèche quitte Rungis et procède à l'acquisition d'un terrain et d'un entrepôt à Créteil par le canal d'une SICOMI.

En 1980, la coopérative prend en location un local à Nancy; elle étend les entrepôts de Cavaillon et accentue la politique de gestion de stocks qu'elle avait amorcée auparavant.

En 1984, la coopérative ouvre une nouvelle agence à Lyon dans des locaux pris en location.

Marché :

La Flèche cavaillonnaise a su étendre et diversifier son marché ; cela apparait :

au niveau des produits transportés :

Les primeurs qui représentaient à l'origine plus de 65 % de son chiffre d'affaires et l'handicapaient par leur caractère saisonnier, ont vu leur part réduite au cours des années. Ils ne représentent plus en 1984 -85 que 25 % de son chiffre d'affaires.

au niveau des modes de transport :

La coopérative s'est dotée en 1967 d'un outil de transport combiné rail-route en créant une société spécialisée, la S.M.T.M. (Société Méridionale de Transport Mixte). Elle s'est rapidement dotée de matériel (semi et tracteurs) lui permettant d'assurer l'interchangeabilité indispensable au transport intermodal.

au niveau de la couverture géographique :

D'abord essentiellement fixée sur la région de Cavaillon et orientée sur le transport régional, la coopérative a progressivement étendu ses zones d'activité, en multipliant les créations d'agences, de bureaux et d'entrepôts :
sur Reims, la région parisienne, Lille, Lyon.....Tunis et Casablanca.

au niveau du type d'activité :

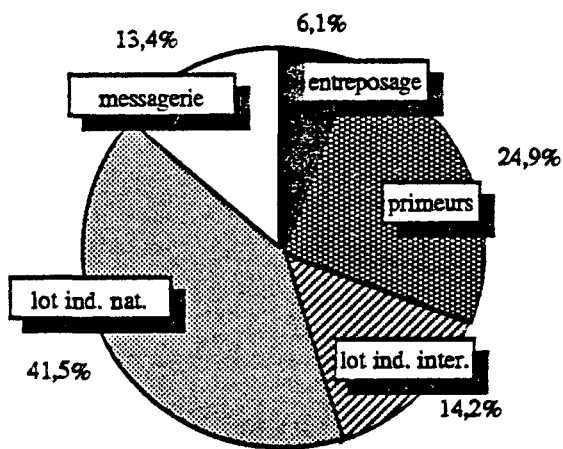
La Flèche accroît de plus en plus son activité entreposage et gestion de stocks.
Cette fonction couvre 6 % de son chiffre d'affaires 1984 et 9 % de celui de 1985.

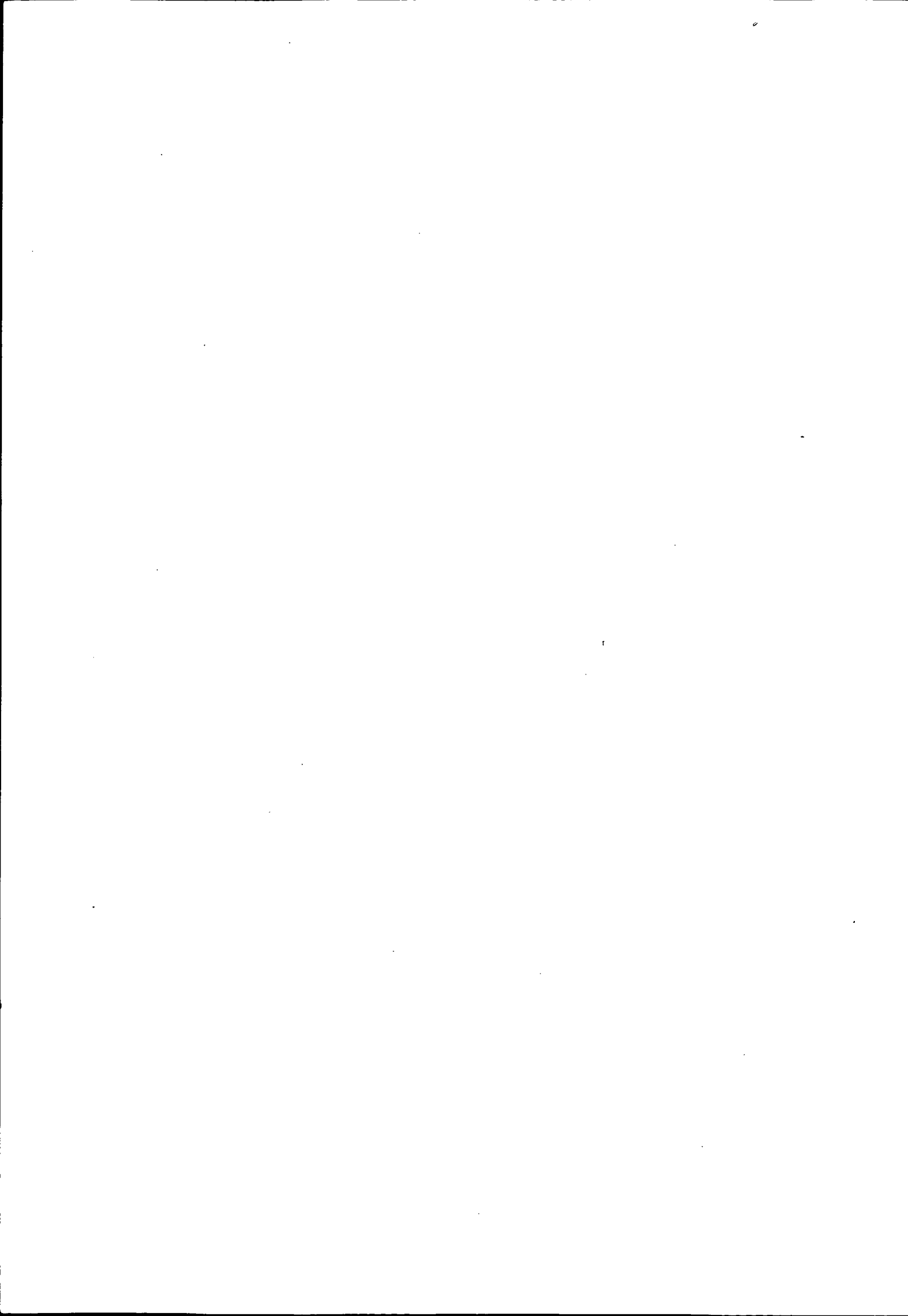
récapitulatif du C.A.

milliers de Frs	1984	1985	84	85
manutention, entreposage	12 642	20 628	6,0 %	9,0 %
primeurs	51 969	55 926	24,9 %	24,3 %
messageries	29 562	30 794	14,2 %	13,4 %
lot industriel nat.	86 676	95 786	41,5 %	41,7 %
lot industriel inter.	27 907	26 713	13,4 %	11,6 %
Total	208 756	229 849	100,0 %	100,0 %

A ce chiffre d'affaires prestation de transport s'ajoute l'activité "groupement d'achats et services annexes", réalisée au profit des coopérateurs (garage, pneus, tenu de comptes...) qui représente environ 90 millions de Frs en 1985.

Ventilation du CA





Les coopérateurs:

Le nombre de coopérateurs a quadruplé depuis la création de la coopérative :

Années	1960	1985
Nombre	11	46

Plutôt que d'intégrer des entreprises extérieures à la coopérative, la Flèche préfère favoriser l'installation à leur propre compte de ses anciens chauffeurs et les intégrer ensuite comme coopérateurs à part entière.

Les coopérateurs présentent une palette complète d'entreprises de tailles différentes:

8 entreprises ont entre 5 et 13 véhicules.

38 entreprises ont entre 1 et 4 véhicules.

Nombre de tracteurs	Nombre d'entreprises
13	1
10	1
8	2
6	1
5	3
4	5
3	5
2	10
1	18
Total	46

Le règlement intérieur interdit à toute entreprise de posséder plus de 15 véhicules. Tous les coopérateurs ont leur siège à Cavaillon. Mais 5 d'entre eux sont basés à Paris.

22 coopérateurs exercent leur activité sous la forme juridique d'entreprises individuelles et 24 sous la forme de sociétés commerciales (12 S.A., 11 S.A.R.L., 1 S.N.C.).

Politique du personnel:

La Flèche Cavaillonnaise et ses entreprises membres emploient globalement 609 personnes dont:

Employés de la coopérative	541
Coopérateurs	46
Salariés des coopérateurs	22
Total	609

Parmi les 541 salariés de la coopérative, on distingue:

par fonction:

Cadres	39
Agents de maîtrise	32
Employés de bureaux	107
Chauffeurs	205
Manutentionnaires	99
Employés d'entretien	49
Gardiens, divers	10
Total	541

par lieu d'activité:

Cavaillon	435
Créteil	72
Autres	34
Total	541

Il ressort que la plupart des salariés (96%) sont directement employés par la coopérative.

Cette politique du personnel s'est trouvée affirmée en 1977, où il fut décidé de transférer la presque totalité des salariés des coopérateurs à la coopérative.

Politique du matériel:

La coopérative est propriétaire d'une grande partie du parc de matériel.

La Flèche contrôle toutes les semi-remorques qu'elles soient frigorifiques ou ordinaires: soit 480 semis.

De plus, elle est propriétaire de 90 tracteurs sur les 220 utilisés par la coopérative.

	La Flèche	Coopérateurs	Total
Tracteurs, camions	90	130	220
Semis	480	0	480

Direction :

La coopérative est une Sa composée d'un directoire et d'un conseil de surveillance.

Le directoire est composé de 3 membres :

M. Bouchet, père, président du directoire

M. Bouchet, fils

M. Bollo

Le conseil de surveillance est composé de 9 membres :

la Sa S.P.T. (8 véhicules)

la Sa Sigaud (5 véhicules)

la Sa Fabre (5 véhicules)

la Sa Nervi (4 véhicules)

la Sa Rinaldo (4 véhicules)

la Sté Pomert (3 véhicules)

M. Borel E.I. (4 véhicules)

M. Mainard E.I. (2 véhicules)

M. Bouchet Michel (1 véhicule)

Il se réunit une fois par trimestre.

Une Assemblée Générale informelle de tous les coopérateurs, faisant office de réunion d'information est convoquée une fois par mois. Elle s'ajoute à l'assemblée générale ordinaire annuelle de droit commun.

Analyse financière :

1. Examen de l'activité :

a) Le chiffre d'affaires a progressé de façon irrégulière.

En effet, en examinant les comptes consolidés qui reflètent l'activité exercée avec des tiers, et qui éliminent la facturation interne, il ressort que "La Flèche Cavaillonnaise" connaît une certaine stagnation de son chiffre d'affaires depuis 4 ans.

milliers Frs	1982	1983	1984	1985
CA France	194	223	193	214
CA étranger	29	29	35	36
Total	223	253	228	249
Progression		+13%	-10%	+9%

L'année 1984 s'est caractérisée par une régression globale de l'activité de la coopérative qui a été particulièrement marquée en France (-13%).

Le Chiffre d'affaires s'est ensuite légèrement redressée en 1985.

La Flèche Cavaillonnaise réalise une partie de son chiffre d'affaires à l'étranger(14%) au travers le transport de lots industriels internationaux.

Elle bénéficie d'un début d'implantation internationale grâce aux 2 bureaux qu'elle a ouverts respectivement à Tunis et Casablanca.

b) Le compte d'exploitation est stable :

L'examen des principaux postes de charges tant au niveau consolidé que non consolidé reflète une grande stabilité de la structure du compte d'exploitation; Cela tient au fait que La Flèche Cavaillonnaise fonctionne depuis plusieurs années sur des bases qui n'ont pas été modifiées :

- dès 1968, la coopérative a fait l'acquisition des semi remorques appartenant auparavant aux coopérateurs.
- dès 1977, l'ensemble du personnel employé par les coopérateurs a été transféré à la coopérative.

Mises à part les facturations réciproques, les comptes d'exploitation consolidés et non consolidés sont très proches.

c) La rentabilité:

En dépit de l'évolution irrégulière de son chiffre d'affaires, la coopérative est parvenue à maintenir une rentabilité satisfaisante.

	1982	1983	1984	1985
<hr/>				
en valeur non consolidée				
B.N.	1 369	1 251	3 003	2 791
M.B.A.	9 487	10 623	13 119	15 509
consolidé				
B.N.	8 063	6 932	6 276	6 347
M.B.A.	22 357	24 813	23 924	25 672
<hr/>				
en % du C.A.				
non consolidé				
B.N.	0.49%	0.40%	1.02%	0.87%
M.B.A.	3.38%	3.36%	4.47%	4.83%
consolidé				
B.N.	3.61%	2.74%	2.75%	2.54%
M.B.A.	10.02%	9.80%	10.49%	10.28%
<hr/>				

La Flèche Cavaillonnaise parvient à dégager une MBA consolidée de l'ordre de 10% par an, qui a été améliorée en 1984.

Il ressort qu'une partie importante de la MBA revient aux coopérateurs tant au niveau de l'amortissement que du bénéfice net.

Pour les amortissements : cela tient au fait que les adhérents sont propriétaires en leur nom propre des tracteurs (qui s'amortissent rapidement) et qu'ils doivent à ce titre disposer des capacités financières suffisantes pour réinvestir.

Pour le bénéfice : il apparaît qu'une partie des résultats distribués aux coopérateurs sont rappelés ensuite afin de consolider les fonds propres de la coopérative.

2. Structure du bilan :

a) Une coopérative intégrée:

La comparaison des bilans consolidés et non consolidés révèle la forte intégration de la structure.

En effet, en 1985 par exemple, il apparaît une grande similitude entre les 2 bilans ce qui laisse entendre que peu d'immobilisations et d'activités ont été conservés en propre par les coopérateurs.

	consolidé	non consolidé
Immo nettes	62	51
Total actif	145	125

L'essentiel des écarts tiennent aux immobilisations de matériels de transport correspondant aux tracteurs détenus directement par les coopérateurs. Les autres postes de bilans sont identiques.

b) Une structure financière qui s'est consolidée:

Les capitaux propres de la coopérative ont fortement augmenté depuis 1980. Ainsi il ressort au niveau du bilan non consolidé:

milliers Frs	1980	1981	1982
capital social	7 620	8 789	9 898
Réserve légale	214	245	279
Autres réserves	3 112	3 730	4 278
Résultats	619	2 563	1 366
Total	11 565	15 327	15 821

milliers Frs	1983	1984	1985
capital social	11 277	13 162	14 023
Réserve légale	348	348	348
Autres réserves	5 193	7 482	11 744
Résultats	1 250	3 003	2 788
Total	18 068	23 995	28 903

La Flèche Cavaillonnaise a fortement consolidé son assise financière depuis 5 ans, le montant de ses capitaux propres a été plus que doublé durant cette période entraînant une nette amélioration des ratios :

Fonds Propres / C.A.
Fonds Propres / Immo nettes

	1980	1985
PRO / C.A.	5.8%	9.0%
PRO / Immo	38.0%	56.3%

La coopérative parvient à mieux financer son activité et ses investissements grâce aux ressources propres qu'elle est parvenue à se constituer.

La coopérative a augmenté aussi bien le montant de son capital social que celui de ses réserves; elle a de plus bénéficié d'un prêt participatif de 3,5 millions de Francs :
Au niveau du capital, le règlement intérieur impose d'ailleurs que "Chaque associé Coopérateur doit posséder un nombre de parts représentant un capital équivalent à 16 % du chiffre d'affaires réalisé annuellement par lui."

Au niveau des réserves, la coopérative a mis ses statuts en conformité avec les dispositions de la loi du 20 juillet 1983 relatives au fonds collectif de garantie et de développement dit "compte spécial indisponible" afin de bénéficier du régime d'exonération fiscale.

BILAN - LA FLECHE CAVAILLONAISE

ACTIF BRUT	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Immobilisations brutes	51 121	57 752	65 996	76 949	94 163	113 237
ACTIF NET	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Fonds de commerce/incorp					471	471
Immobilisations nettes	29 740	29 379	30 535	33 149	41 967	49 549
Immobilisations financières	697	786	966	1 260	1 467	1 768
Sous-total.....	30 437	30 165	31 501	34 409	43 434	51 317
Stocks	1 083	1 372	1 407	1 511	1 801	1 955
Clients	19 089	25 021	29 403	30 163	38 384	40 624
Autres créances	11 395	12 019	15 329	17 234	23 133	25 805
Disponibilités	2 814	7 551	9 527	14 917	4 178	5 985
TOTAL ACTIF	64 818	76 128	87 167	98 234	110 930	125 686
PASSIF	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Capital social	7 621	8 790	9 898	11 277	13 162	14 023
Autres réserves	3 326	3 975	4 559	4 846	7 832	12 093
Report à nouveau						
Résultat	620	2 564	1 367	1 251	3 004	2 789
Capitaux propres.....	11 567	15 329	15 824	17 374	23 998	28 905
Provisions	438	149	812	468	3 177	3 918
Coopérateurs						
Dettes bancaires	15 404	15 985	20 311	21 984	25 610	33 330
Fournisseurs	8 143	8 284	8 109	10 939	22 113	20 781
Autres dettes	29 266	36 382	42 111	47 469	36 032	38 752
TOTAL PASSIF	64 818	76 129	87 167	98 234	110 930	125 686

COMPTE DE RESULTAT - LA FLECHE CAVAILLONAISE

PRODUITS	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Ventes de marchandises France	24 627	29 047	30 382	36 862	38 830	40 158
Ventes de services France	158 109	179 147	220 858	249 619	219 658	245 371
Ventes de services Export	17 600	23 587	29 269	29 546	34 834	35 581
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	200 336	231 781	280 509	316 027	293 322	321 110
CHARGES	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Achats	23 486	28 182	33 756	36 282	39 688	39 280
Variation des stocks	-352	-289	-34	-105	-289	-154
Coût des marchandises vendues	23 134	27 893	33 722	36 177	39 399	39 126
Personnel	44 074	49 986	59 326	68 492	73 354	82 907
Charges externes	94 493	106 910	132 923	149 906	157 239	170 707
Impôts et taxes	29 162	34 114	42 400	48 871	5 992	5 873
Dotation aux amortissements	6 589	7 502	8 118	9 372	10 116	12 718
Dotation aux provisions	188	165	1 194	1 238	2 259	3 831
Total charges d'exploitation	197 640	226 570	277 683	314 056	288 359	315 162
Produits ou charges financières	2 024	2 039	2 414	2 477	2 342	2 792
Pertes ou profits divers/ I.S.	51	607	-957	-1 757	-382	365
CHARGES TOTALES	199 715	229 216	279 140	314 776	290 319	318 319
RESULTAT	621	2 565	1 369	1 251	3 003	2 791
M.B.A.	7 210	10 067	9 487	10 623	13 119	15 509

COMPTE DE RESULTAT - LA FLECHE CAVAILLONNAISE

PRODUITS	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Ventes de marchandises France	12,29%	12,53%	10,83%	11,66%	13,24%	12,51%
Ventes de services France	78,92%	77,29%	78,73%	78,99%	74,89%	76,41%
Ventes de services Export	8,79%	10,18%	10,43%	9,35%	11,88%	11,08%
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
CHARGES	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Achats	11,72%	12,16%	12,03%	11,48%	13,53%	12,23%
Variation des stocks	-0,18%	-0,12%	-0,01%	-0,03%	-0,10%	-0,05%
Coût des marchandises vendues	11,55%	12,03%	12,02%	11,45%	13,43%	12,18%
Personnel	22,00%	21,57%	21,15%	21,67%	25,01%	25,82%
Charges externes	47,17%	46,13%	47,39%	47,43%	53,61%	53,16%
Impôts et taxes	14,56%	14,72%	15,12%	15,46%	2,04%	1,83%
Dotation aux amortissements	3,29%	3,24%	2,89%	2,97%	3,45%	3,96%
Dotation aux provisions	0,09%	0,07%	0,43%	0,39%	0,77%	1,19%
Total charges d'exploitation	98,65%	97,75%	98,99%	99,38%	98,31%	98,15%
Produits ou charges financières	1,01%	0,88%	0,86%	0,78%	0,80%	0,87%
Pertes ou profits divers/ I.S.	0,03%	0,26%	-0,34%	-0,56%	-0,13%	0,11%
CHARGES TOTALES	99,69%	98,89%	99,51%	99,60%	98,98%	99,13%
RESULTAT	0,31%	1,11%	0,49%	0,40%	1,02%	0,87%
M.B.A.	3,60%	4,34%	3,38%	3,36%	4,47%	4,83%

BILAN CONSOLIDE- LA FLECHE CAVAILLONNAISE

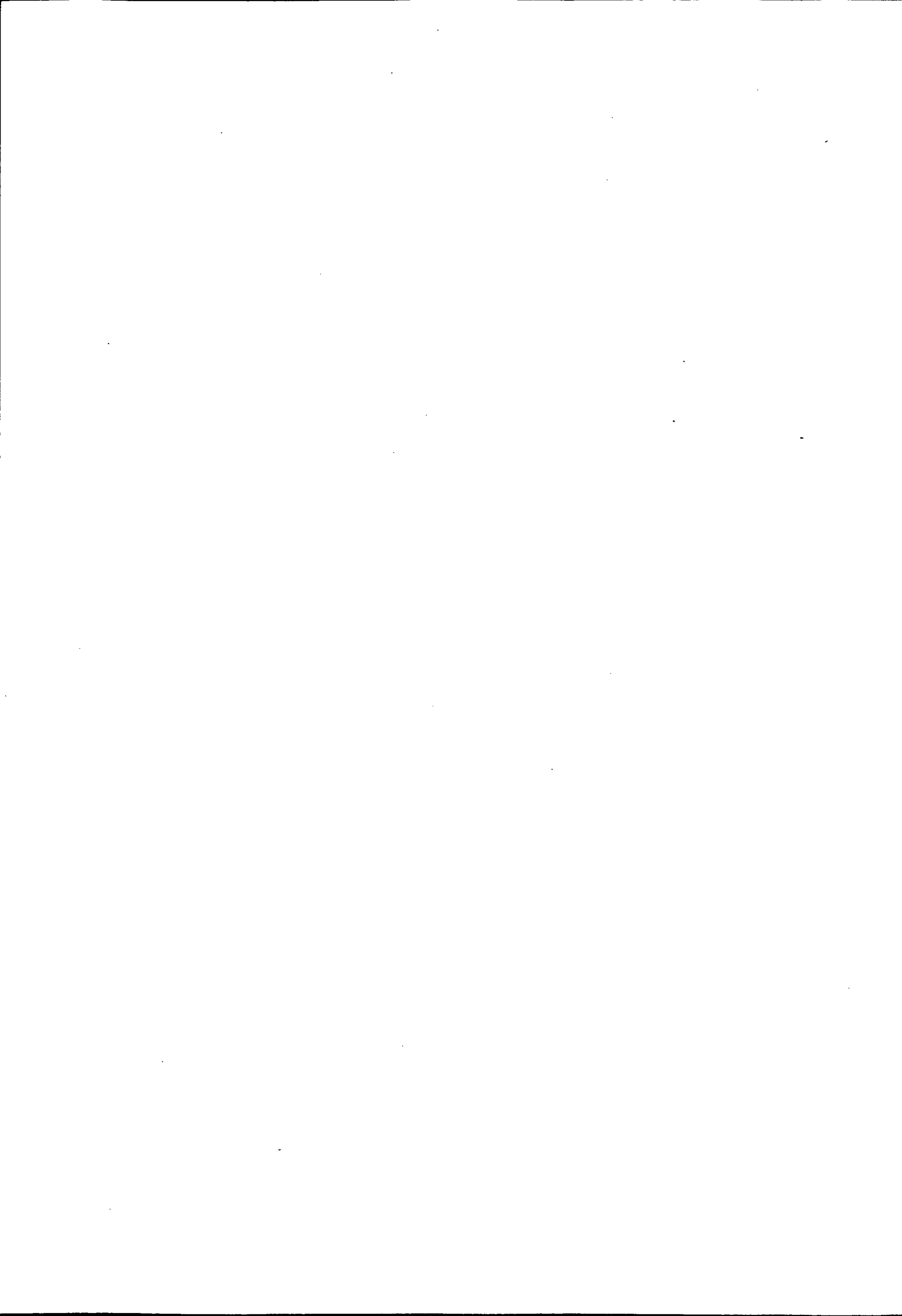
ACTIF BRUT	1982	1983	1984	1985
Immobilisations brutes	97 328	110 917	129 325	149 131
ACTIF NET	1982	1983	1984	1985
Fonds de commerce/incorp			2 324	2 351
Immobilisations nettes	48 557	49 484	53 054	58 228
Immobilisations financières	1 242	1 440	1 465	2 093
Sous-total.....	49 799	50 924	56 843	62 672
Stocks	1 406	1 511	1 800	1 954
Clients	25 000	25 745	34 531	40 727
Autres créances	22 039	21 751	26 818	30 696
Disponibilités	12 421	20 391	9 625	9 883
TOTAL ACTIF	110 665	120 322	129 617	145 932
PASSIF	1982	1983	1984	1985
Capital social	8 244	9 068	9 042	9 586
Autres réserves	9 745	12 489	17 943	23 033
Report à nouveau	-329	-70	-8	-64
Résultat	8 064	6 931	6 274	6 347
Capitaux propres.....	25 724	28 418	33 251	38 902
Provisions	1 631	844	3 510	4 345
Coopérateurs et divers	3 380	3 618	6 969	7 151
Dettes bancaires	23 897	25 127	32 044	38 284
Fournisseurs	8 559	11 728	18 845	21 553
Autres dettes	47 474	50 587	34 998	35 697
TOTAL PASSIF	110 665	120 322	129 617	145 932

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE - LA FLECHE CAVAILLONAISE

PRODUITS	1982	1983	1984	1985
Ventes de marchandises France	6 152	10 617	11 397	12 752
Ventes de services France	187 733	213 118	181 899	201 328
Ventes de services Export	29 269	29 546	34 834	35 581
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	223 154	253 281	228 130	249 661
CHARGES	1982	1983	1984	1985
Achats	33 834	36 328	39 688	39 240
Variation des stocks	-34	-105	-289	-154
Coût des marchandises vendues	33 800	36 223	39 399	39 086
Personnel	66 380	77 144	82 450	93 285
Charges externes	53 979	60 456	68 077	74 813
Impôts et taxes	43 727	50 260	7 835	7 869
Dotation aux amortissements	14 294	17 881	17 648	19 325
Dotation aux provisions	1 194	1 238	2 455	4 052
Total charges d'exploitation	213 374	243 202	217 864	238 430
Produits ou charges financières	4 272	4 505	3 821	3 937
Pertes ou profits divers/ I.S.	-2 555	-1 358	169	947
CHARGES TOTALES	215 091	246 349	221 854	243 314
RESULTAT	8 063	6 932	6 276	6 347
M.B.A.	22 357	24 813	23 924	25 672

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE - LA FLECHE CAVAILLONNAISE

PRODUITS	1982	1983	1984	1985
Ventes de marchandises France	2,76%	4,19%	5,00%	5,11%
Ventes de services France	84,13%	84,14%	79,73%	80,64%
Ventes de services Export	13,12%	11,67%	15,27%	14,25%
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
CHARGES	1982	1983	1984	1985
Achats	15,16%	14,34%	17,40%	15,72%
Variation des stocks	-0,02%	-0,04%	-0,13%	-0,06%
Coût des marchandises vendues	15,15%	14,30%	17,27%	15,66%
Personnel	29,75%	30,46%	36,14%	37,36%
Charges externes	24,19%	23,87%	29,84%	29,97%
Impôts et taxes	19,59%	19,84%	3,43%	3,15%
Dotation aux amortissements	6,41%	7,06%	7,74%	7,74%
Dotation aux provisions	0,54%	0,49%	1,08%	1,62%
Total charges d'exploitation	95,62%	96,02%	95,50%	95,50%
Produits ou charges financières	1,91%	1,78%	1,67%	1,58%
Pertes ou profits divers/ I.S.	-1,14%	-0,54%	0,07%	0,38%
CHARGES TOTALES	96,39%	97,26%	97,25%	97,46%
RESULTAT	3,61%	2,74%	2,75%	2,54%
M.B.A.	10,02%	9,80%	10,49%	10,28%



TRANSPORTS DE SAVOIE



Coopérative Transports de SAVOIE :

Adhérents : 53 coopérateurs

Matériel :
 - Tracteurs : 194
 - Camions : 4
 - Rem. semi : 211

milliers de francs	1982	1983	1984
Chiffre d' affaires	145 654	162 707	199 820
Résultats	62	-4	-2 327
Immo.	2 565	4 494	8 415
Fds Propres	148	1 711	-1 749

Etablissements répertoriés :

Localisation

Dijon
 Valence (Bonnardel)
 Bordeaux
 Grenoble (La Flèche verte)
 St Priest
 Paris (Maisons-Alfort)
 Chambéry
 Marseille
 St Vallier
 Satonnay (Lesieur Cotelle)

Historique de la coopérative :

La coopérative "Transports de Savoie" est née en 1955 dans une région déjà riche en exemples de coopération en matière de transport.

En effet, en 1946-47 se constitue en Savoie la première coopérative de transport routier de marchandises " la coopérative de Tarentaise".

Puis en 1950, quelques transporteurs de la même région se regroupent pour créer la "Coopérative de Chambéry".

Mais en 1954, une scission se produit au sein de cette dernière coopérative provoquant le départ de 7 coopérateurs qui décident en 1955 de maintenir leur solidarité en créant la "Coopérative des Transports de Savoie". Ils choisissent de plus, de s'établir sur la ville de Chambéry en y prenant en location un bureau.

En 1955, à leur création, les Transports de Savoie ne regroupent qu'un parc réduit de matériel constitué par 10 à 12 camions. L'un des principaux promoteurs est un négociant de primeurs, assurant lui-même ses transports qui voyait dans la coopérative l'opportunité de rentabiliser son parc de véhicules hors saison.

Le marché n'est composé à l'origine que des frets négligés par le principal transporteur implanté sur Chambéry, Bourgey Montreuil.

Afin de favoriser sa prospection commerciale, la coopérative engage dès 1955, 3 cadres salariés dont un ancien commercial de la coopérative de Chambéry.

Certains de ces salariés ont durant de nombreuses années symbolisé la continuité de l'entreprise troublée parfois par les départs de certains coopérateurs.

En 1957, la coopérative nomme un de ses adhérents PDG et le charge d'assurer les fonctions de directeur pour remplacer celui qui avait été recruté comme salarié 2 ans précédemment mais avait du être licencié pour malversations. Ce président, M. Neyret qui abandonne à cette occasion la conduite de son camion restera en place pendant 20 ans.

En 1959, la coopérative ouvre une agence à Maisons Alfort et elle y recrute un responsable.

En 1962, la coopérative déménage dans de nouveaux locaux situés eux aussi à Chambéry, et qui appartiennent à l'un de ses coopérateurs. Elle profite par la même occasion d'une implantation plus complète avec bureaux, entrepôts et quai.

En 1967, elle se lance dans le développement d'une activité messagerie distribution sur le département de la Savoie.

Elle ouvre en parallèle une agence à Saint Priest (Lyon), de même nature que celle de Chambéry. Un coopérateur entreprend la construction des locaux et un autre se trouve chargé de la direction de l'agence.

En 1968, les Transports de Savoie recrutent un directeur Administratif et un responsable du service messagerie, provenant tous deux de la coopérative de Tarentaise. La coopérative se lance dans le transport international.

En 1970, elle ouvre un bureau à Marseille pris en location.

En 1977, la coopérative décide de changer d'implantation sur Chambéry et fait l'acquisition d'un terrain de 12 000 m² au travers d'une SCI, la SCI "Prés Savoiroux". Elle y transfère l'ensemble de ses services à l'exception de la messagerie qui reste dans les anciens locaux.

En 1979, le Président Neyret décède. Des problèmes de succession se posent alors, accentués l'année suivante par le décès du directeur administratif et financier.

Une nouvelle direction se met en place sous la présidence de M.Jacquet.

Elle se heurte alors à l'un des coopérateurs les plus puissants, Perronod, disposant de 32 véhicules dans la coopérative doublés d'un parc de taille identique fonctionnant en parallèle de façon autonome.

Le nouveau Président met en oeuvre de nouvelles mesures :

La messagerie qui était restée sur l'ancienne implantation est regroupée à son tour sur les nouveaux locaux.

La plus grande partie de l'encadrement ancien quitte l'entreprise en profitant des récents contrats de solidarité.

En 1981, un local est pris en location et une agence est ouverte à Bordeaux. Plusieurs adhérents de poids intègrent la coopérative. L'un d'entre eux, les transports Romulus, apporte avec lui un client important, une papeterie.

En 1982, la coopérative procède à l'ouverture d'une agence en Italie fonctionnant avec des correspondants locaux.

Le conseil d'administration de la coopérative décide d'autre part de procéder à l'acquisition d'un pool de semi-remorques mis à la disposition des coopérateurs.

En 1983, la coopérative acquiert de nouveaux locaux sur Dijon au travers d'une Sci constituée dans cet objet, la Sci "Savoie Bourgogne".

Mais 1983 est aussi une année de retournement de tendance. Cette année là des craquements qui se prolongeront l'année suivante se font sentir.

En 1983, les transports Romulus quittent la coopérative à la suite de l'accumulation de divergences entre le patron de l'entreprise et le président Jacquet. Cette séparation n'était pourtant pas inscrite dans l'ordre des choses car les 2 hommes avaient fortement étendu leurs coopérations, allant jusqu'à reprendre en commun, deux ans auparavant une entreprise dans l'Ain. Malgré tout, la séparation se fait dans de bonnes conditions en parvenant à préserver certains terrains de collaboration ponctuelle.

A compter du mois de Juin 1984 Perronod se retire à son tour, dans un contexte conflictuel. Après avoir racheté une Sté de renommée locale l'entreprise Vacher, il prend son indépendance. Ce départ se traduit par la disparition du principal adhérent qui représentait en 1979, 30% du parc de matériel et disposait encore en 1984, de 18 véhicules et de 18 licences dans la coopérative.

Cette séparation entraîne une période de troubles au sein de la coopérative : le personnel fait l'objet de surenchères salariales (2 responsables de l'agence marseillaise suivent d'ailleurs Perronod à cette occasion); et la clientèle fait l'objet de multiples sollicitations concurrentes.

Afin de réduire les effets de cette rupture, Les Transports de Savoie procèdent en février 1984, à l'acquisition sur Valence du fonds de commerce "Messagerie" d'une entreprise en difficulté "Bonnardel".

En novembre 1984 enfin, la coopérative s'implante sur Grenoble en rachetant une société locale "La Flèche Verte".

A partir du mois d'août 1985, à la suite de difficultés financières d'origine tant internes qu'externes, les Transports de Savoie mettent en place un plan de redressement se traduisant en particulier par plusieurs licenciements et la fermeture de l'agence de St Priest.

Sur le plan commercial, une prise de participation dans le GIE "GET Transport" à Lyon est opérée afin de profiter des services d'un quai de messagerie. Cette participation d'abord limitée à 60% est ensuite étendue à 100% début 1986 et la forme juridique du regroupement est transformée en S.A.

Marché :

- Concurrence :

Située à Chambéry, la coopérative subit la concurrence de nombreux transporteurs dont certains de dimension nationale comme Bourgey Montreuil.

Afin de profiter des grands courants de trafic, elle a multiplié les implantations sur la zone Rhone-Alpes.

- Rapport privilégié :

La coopérative a développé des rapports privilégiés avec certains de ses clients comme la société Lesieur Cottelle; elle a créé avec elle une société en participation afin de répondre à ses demandes et a ouvert une agence au sein de l'usine de son client.

- Croissance externe :

La coopérative a procédé à sa première acquisition en rachetant l'entreprise de son ancien président, après son décès, les transports Neyret.

Mais les 5 véhicules qui composaient l'actif de la société ont ensuite été repris par divers coopérateurs et l'entreprise devrait être dissoute sous peu.

La coopérative a ensuite procédé au rachat de la société "La Flèche Verte" à Grenoble.

Puis elle a acquis la partie "Messagerie" de la Sté Bonnardel de Valence (36 salariés - 50 véhicules - 6 licences A - 2 licences C qui ont été distribuées entre les adhérents).

Enfin elle a pris à ces occasions une participation dans le Gie "GET Transport" transformé par la suite en SA qui disposait localement d'un quai.

Ces 3 opérations ont permis aux Transports de Savoie d'occuper une position dominante dans l'Etoile, société de fait couvrant au niveau de la messagerie 12 départements de la région Rhône Alpes.

- Croissance interne :

La coopérative s'est aussi appuyée sur un processus de croissance interne.

La conquête de marchés nouveaux lui a permis dans un premier temps, de favoriser l'expansion des entreprises de ses membres qui ont pu accroître la dimension de leur parc de matériel puis, dans un second temps d'intégrer de nouveaux coopérateurs.

Certains coopérateurs, qui disposent aujourd'hui de plus de 10 véhicules ne possédaient à la création de la coopérative qu'un seul camion comme Perronod, Jacquet ou Girard....

Les nouveaux entrants ont généralement été acceptés sans apport particulier de fret. Romulus a été le seul coopérateur intégré avec sa propre clientèle.

Coopérateurs :

Le nombre de coopérateurs a fortement augmenté depuis la création en 1955.

Années	55	70	75	80	85
nombre	7	20	23	26	52

On distingue 3 grandes périodes dans la vie de la coopérative :

- une phase d'accroissement des adhérents de 1955 à 1970.
- une phase de stagnation des entreprises membres correspondant à une période de fermeture de la coopérative de 1970 à 1980.
- une phase de réouverture se caractérisant par un doublement des effectifs.

La taille des entreprises membres varie de façon notable.

Sur les 52 membres actuels, 20 sont des artisans ne disposant que d'un véhicule, à l'opposé 8 disposent de plus de 10 véhicules, les autres détiennent entre 2 et 6 véhicules.

La première catégorie est surtout composée de nouveaux membres, alors que la seconde comporte essentiellement des anciens adhérents.

Politique du personnel :

La coopérative emploie en propre 182 salariés :

Transport par lot	à Chambéry :	55	à Marseille :	2
	à Paris :	5	à Dijon :	2
	à Bordeaux :	3	en Italie :	1
Messagerie	à Chambéry :	25	(adm.11 / quai 14)	
	à Valence :	50	(adm.10 / chauff.manu.40)	
	à Grenoble :	45	(adm.10 / chauff.manu.35)	

+ filiales : 25 personnes (10 adm./15 chauff.)

Mis à part le personnel administratif et les opérationnels de l'activité messagerie, l'essentiel des employés relèvent directement des entreprises des coopérateurs.

Rentabilité :

Après plusieurs années prospères, la coopérative a connu un écrasement de sa rentabilité en 1984.

L'année 1984 a en effet été une année difficile;

Elle correspond à l'année de la rupture définitive avec Perronod et au cumul de plusieurs difficultés :

1) L'acquisition onéreuse de semi-remorques par la coopérative.

La coopérative souhaitait, afin d'éviter les temps d'attente, disposer d'un certain nombre de semis d'avance ; à la demande de plusieurs coopérateurs, les Transports de Savoie ont procédé eux mêmes à l'acquisition de ces semi-remorques qui ont été mises à la disposition des adhérents.

Mais n'ayant décidé de percevoir que 15 centimes au Km, la coopérative n'a pas pu répercuter l'intégralité du prix de revient de ce type de matériel sur les utilisateurs.

2) La coopérative signa en 1983 un contrat avec Milton Bradelay. Ce contrat prévoyait de confier aux Transports de Savoie l'exclusivité des livraisons de l'entreprise contre l'engagement de reprendre un bail commercial d'entrepôts sur Chambéry dont Milton Bradelay voulait se séparer.

Les Transports de Savoie acceptèrent le marché en pensant utiliser une partie des locaux disponibles dans le cadre d'un contrat qu'ils prévoyaient de signer avec Elf Antar ; mais ils ne purent concrétiser ce second contrat. Il en a résulté pour la coopérative la prise en charge sans contrepartie de 3000 m² d'entrepôts avec un loyer annuel de près de 700 000 frs.

3) La rupture avec Perronod s'est traduite par une lutte tarifaire qui a entraîné un écrasement des marges.

4) Certains salariés attirés par Perronod n'ont pu être retenu qu'au prix d'une surenchère salariale.

5) Le dépôt de bilan d'un gros client La Rochette Sempa s'est traduit par la constitution d'une provision puis l'inscription en perte d'une créance irrecouvrable (de plus de 3 millions Frs).

Redressement financier:

Pour faire face à ces difficultés, le Président Jacquet a mis en place un ensemble de mesures :

1°) les semi ont été revendues aux coopérateurs afin de libérer la coopérative, des charges indues qu'elles engendraient, et de les transférer aux utilisateurs. Ces ventes ont permis de dégager certaines plus values.

2°) L'agence de Lyon (St Priest), la moins performante, a été fermée et son personnel licencié.

3°) La coopérative a procédé à une augmentation de capital de 2,6 millions de francs essentiellement prélevée sur les comptes courants des coopérateurs. Cette opération a permis de faire l'économie des frais financiers correspondants aux rémunérations des comptes d'associés. La structure financière devrait d'autre part être restaurée: il est prévu de reconstituer progressivement les comptes courants.

4°) Pour faire face aux besoins de trésorerie dus aux déficits d'exploitation, les délais de règlement des coopérateurs ont été ralongés de 15 jours.

Désormais les règlements s'opèrent comme suit:

- 30 % à 45 jours
- 28 % à 55 jours
- 42 % à 60 jours

5°) Les commissions de gestion ont été augmentées et ajustées.

Fixées uniformément à 10 % à l'origine, puis accrues et modulées à partir de 1982, elles ont été à nouveau modifiées en 1985 afin de tenir compte des circonstances nouvelles :

	1982	1985
zone longue :	12 %	12% (grands lots) 30 % (petits lots)
zone courte :	10 %	10 %
international :	7,5%	8,5 %

6°) Afin de couvrir la créance perdue sur la Rochette Sempa un prélèvement de 3,75 % sur le CA de chaque adhérent a été effectué et comptabilisé au 31/12/84 en produits à recevoir.

7°) La location des locaux sous-utilisés a été résiliée.

8°) une partie du passif enfin a été restructurée; les coûts des acquisitions de Bonnardel et de la Flèche verte opérées par prélèvement sur le fonds de roulement ont été consolidés par 2 emprunts de 1,5 millions de Frs chacun environ.

Politique d'intégration :

La coopérative n'est pas une structure de capitalisation:

La coopérative a été conçue comme un simple outil et non comme une structure de capitalisation ; c'est ainsi que tous les locaux en propriété ont été acquis au travers de Sci.

Les parts de ces Sci ont été attribuées au prorata des CA réalisés par les adhérents à l'exception de la "Sci du lac "qui est essentiellement contrôlé par le président actuel de la coopérative:

- Sci " Prés Savoiroux" pour l'implantation de Chambéry
- Sci "Savoie Bourgogne" pour les locaux de Dijon
- Sci "du Lac"

D'autre part, la coopérative ne s'est pas constituée de fonds propres et a systématiquement procédé à des ristournes au profit de ses membres.

Ainsi, si en 1980, la redistribution a été nulle, elle a atteint 3 millions de francs en 1981, 82 et 83.

L'individualisme reste marqué :

Le règlement intérieur oblige actuellement les coopérateurs à une exclusivité d'activité au profit des Transports de Savoie

L'individualisme des adhérents reste cependant très étendu:

Seuls, l'assurance "personnes transportées", les achats d'huile et une partie des achats de pneus (60%) et de semi (70%) sont réalisés par la coopérative.

L'assurance des "véhicules", l'entretien, l'achat des tracteurs, la gestion restent individualisés.....

Cet individualisme se reflète jusque dans l'utilisation des licences :

L'utilisation des licences de transports a posé en effet certains problèmes qui ont été relevés par l'inspection régionale des transports :

-des licences neutralisées, semblent avoir été utilisées préférentiellement par leurs apporteurs respectifs;

-des licences attribuées à des entreprises membres de la coopérative au titre du contingent de 1983 semblent ne pas avoir été neutralisées et risquent d'avoir suivi les entreprises tributaires même après leur retrait (Carle / Perronod);

-contrairement à ce que prévoient les statuts, certaines licences semblent avoir été conservées en propre par des coopérateurs.

-des locations de licences auraient eu lieu entre coopérateurs.

On dénombreait en 1983 :

pour la coopérative : 5 licences en propriété

25 en location

pour les copérateurs: 71 licences en propriété

5 en location

Cette tendance à l'individualisme ne manque pas de poser problème, car elle rend facile les retraits des adhérents, dès que leurs intérêts ne coïncident plus avec ceux de la coopérative.

Afin d'en limiter les effets et de réduire les déséquilibres qui résultent des départs de coopérateurs importants (comme vient d'en faire l'expérience la coopérative) le règlement intérieur ne permet plus à un coopérateur de détenir plus de 12% du parc global de la coopérative.

La coopérative connaît un développement indépendant de celui des coopérateurs :

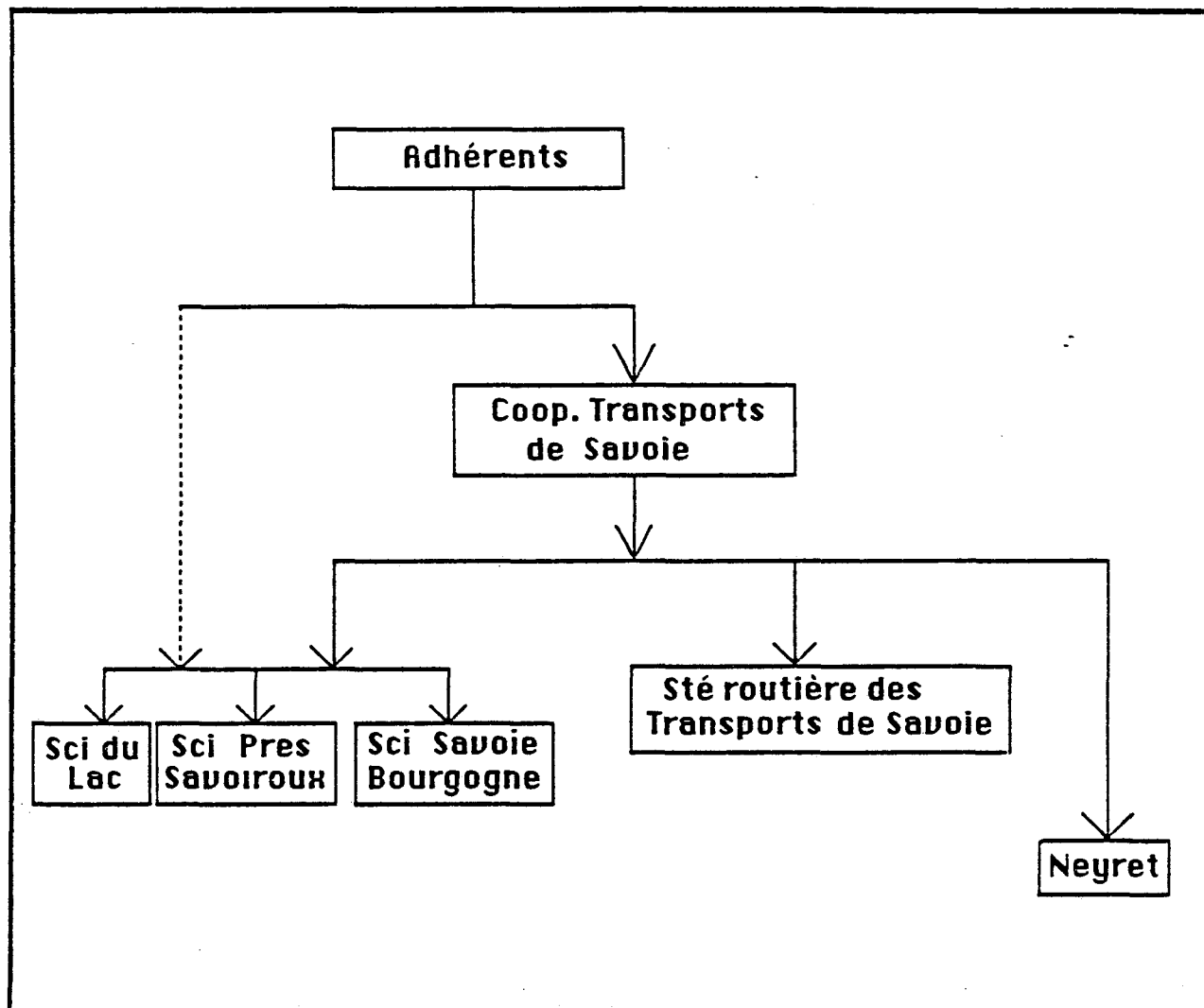
Les transports de Savoie ont la spécificité d'avoir connu une croissance qui s'est opérée de façon presque indépendante de celle de ses adhérents.

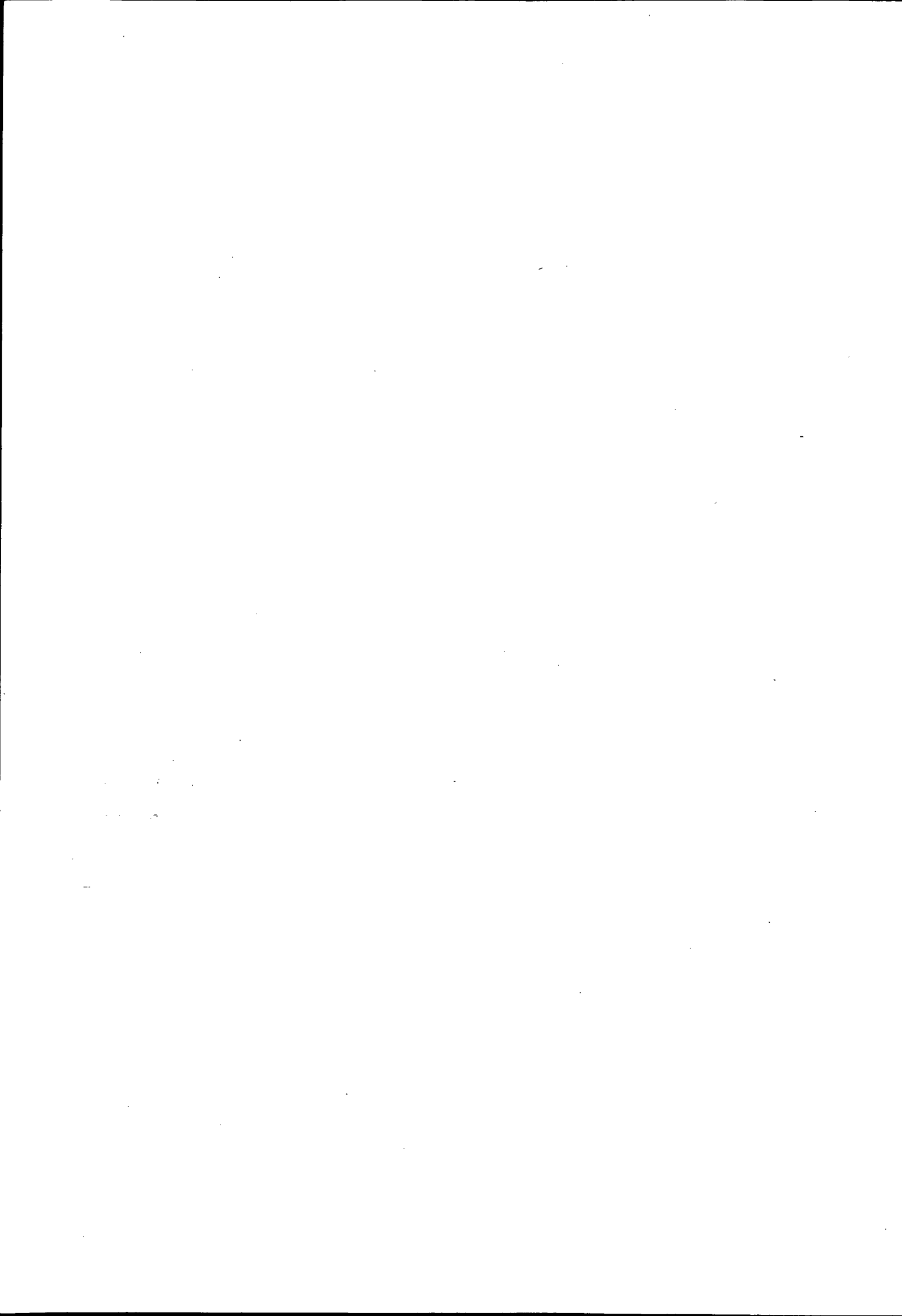
C'est ainsi que la messagerie correspond aujourd'hui à près de 60 millions de CA dont seulement 2 environ sont réalisés par des entreprises de coopérateurs.

L'essentiel du CA messagerie est en effet réalisé par les propres salariés de la coopérative dont une partie a été intégrée à la suite des acquisitions successives de fonds de commerce et de centres de groupage de sociétés existantes.

A part la messagerie, la coopérative a développé peu d'activités spécifiques; elle ne pratique que marginalement la gestion de stocks (avec Majorette par exemple).

Coopérative Transport de Savoie





Analyse financière :

L'analyse financière des comptes de la coopérative " Transports de Savoie" révèle plusieurs éléments intéressants :

1°) Au niveau de l'activité :

Depuis 1982, le Chiffre d'affaires a progressé, en dépit du départ de plusieurs gros adhérents, mais la rentabilité de la coopérative s'est fortement détériorée.

Années	1982	1983	1984
C.A.	145 654	162 707	199 820
progression		+ 12 %	+ 23 %
B.N.	62	-4	-2 327
MBA	881	1 494	- 418

2°) Examen du bilan :

Le bilan de la coopérative se caractérise par une forte augmentation des immobilisations brutes qui triplent en 3 ans, en passant de 4 425 M Frs à 11 687 M Frs.

Cette progression s'explique par l'acquisition :

Années	1982	1983	1984	évolution
-de matériel de transport	1 405	3 135	5 450	+ 4 050
-de fonds de commerce, et de licences...	392	392	842	+ 450
-de titres de particip.	162	234	500	+ 350
-de créances rattachées aux participations	143	404	1 066	+ 900
-de matériels divers		1 000	1 450	+ 1450
Total	2 102	5 165	9 308	7 200

Ces opérations correspondent aux rachats des fonds de commerce ou des actions de "La Flèche Verte", de "Bonnardel" et de "GET Transports" ainsi qu'à l'acquisition d'un certain nombre de semis.

L'ensemble de ces investissements a entraîné d'importants besoins financiers qui ont été accrus par:

- les pertes de 1984
- la prise en compte d'une créance perdue sur La Rochette Sempa
- l'accroissement du besoin en fonds de roulement consécutif à la progression du CA.

Tableau de financement		1983	1984
Besoins :	Investissements nets	3 050	4 050
	Créance perdue		3 500
	Fonds de roul.	444	532
Total		<u>3 494</u>	<u>8 082</u>
Ressources :	Emprunts	2 000	4 000
	Dot.aux amort.	1 494	- 418
	contrib.coopérateurs	4 500	
Total		<u>3 494</u>	<u>8 082</u>

La fragilité financière de la coopérative apparaît dans ces quelques tableaux d'où il ressort que l'intégralité des besoins de 1984 n'ont pu être couverts que grâce à des apports extérieurs (bancaires ou coopérateurs).

La coopérative elle-même ne dispose d'aucune marge de manoeuvre autonome; ses fonds propres faibles en 1983 ont été totalement absorbés par les pertes de 1984.

3°) Analyse de l'exploitation :

L'analyse du compte d'exploitation permet de comprendre l'évolution de la coopérative et l'origine de ses difficultés:

- le développement d'une activité propre à la coopérative apparaît dans la comparaison des refacturations de transport effectuées par les adhérents avec le C.A. de la coopérative.

en 1983 : le ratio est de 81 %

et en 1984 : il s'élève à 75 % seulement.

Il ressort en contre partie une forte augmentation des frais de personnel (+ 75 %) et des charges externes (x 2,2) de la coopérative qui ont été générés par les entreprises dont les Transports de Savoie ont pris le contrôle.

- l'origine des difficultés de la coopérative peut être retrouvée dans :

.la brusque augmentation des coûts d'entretien des véhicules (+ 1,3 Millions Frs) correspondant aux semis pris en charge par la coopérative et
.dans l'accroissement des loyers (+0,7 Millions) dû à la prise en location des entrepôts de Milton Bradelay.

L'inscription en perte exceptionnnelle de la créance de La Rochette Sempa a pu être couverte par une refacturation immédiate aux coopérateurs et n'influence donc pas le résultat courant de la coopérative.

Il ressort enfin que les activités nouvelles excercées en propre par les Transports de Savoie, si elles ont permis d'accroitre le CA n'ont pas encore été capables de générer les cash flows nécessaires à la reconstitution des marges bénéficiaires.

BILAN - TRANSPORTS DE SAVOIE

ACTIF BRUT	1982	1983	1984	1985
Immobilisations brutes	4 047	6 635	10 000	
ACTIF NET	1982	1983	1984	1985
Fonds de commerce/incorp	392	392	842	
Immobilisations nettes	2 175	4 103	5 886	
Immobilisations financières	378	739	1 687	
Sous-total.....	2 945	5 234	8 415	
Stocks	151	251	1 105	
Clients	27 181	31 985	35 393	
Autres créances	6 173	7 911	16 440	
Disponibilités	772	1 551	911	
TOTAL ACTIF	37 222	46 932	62 264	
PASSIF	1982	1983	1984	1985
Capital social	73	73	74	
Autres réserves	137	447	508	
Report à nouveau	-63		-4	
Résultat	63	-4	-2 327	
Capitaux propres.....	210	516	-1 749	
Prêt participatif		1 500	1 500	
Provisions		10	140	
Coopérateurs		3 408	7 939	
Dettes bancaires	4 627	3 153	7 409	
Fournisseurs	24 247	28 110	28 930	
Autres dettes	8 138	10 236	18 094	
TOTAL PASSIF	37 222	46 933	62 263	

COMPTE DE RESULTAT - TRANSPORTS DE SAVOIE

PRODUITS	1982	1983	1984	1985
Chiffre d'affaires FRANCE	114 789	129 051	162 402	
Chiffre d'affaires EXPORT	30 865	33 656	37 418	
Autres produits	31	15	378	
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	145 685	162 722	200 198	0
CHARGES	1982	1983	1984	1985
Achats	128 164	10 073	14 610	
Variation des stocks	-34	-100	-855	
Coût des marchandises vendues	128 130	9 973	13 755	0
Personnel	8 983	9 828	17 203	
Charges externes	5 881	7 601	17 023	
Transports		131 406	149 595	
Impôts et taxes	466	656	1 399	
Dotation aux amortissements	819	1 499	1 909	
Dotation aux provisions	195	585	683	
Total charges d'exploitation	144 474	161 548	201 567	0
Produits ou charges financières	1 206	1 423	1 923	
Pertes ou profits divers/ I.S.	-59	-245	-967	
CHARGES TOTALES	145 621	162 726	202 523	0
RESULTAT	64	-4	-2325	0

COMPTE DE RESULTAT - TRANSPORTS DE SAVOIE

PRODUITS	1982	1983	1984	1985
Chiffre d'affaires FRANCE	78,79%	79,31%	81,12%	
Chiffre d'affaires EXPORT	21,19%	20,68%	18,69%	
Autres produits	0,02%	0,01%	0,19%	
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	100,00%	100,00%	100,00%	
CHARGES	1982	1983	1984	1985
Achats	87,97%	6,19%	7,30%	
Variation des stocks	-0,02%	-0,06%	-0,43%	
Coût des marchandises vendues	87,95%	6,13%	6,87%	
Personnel	6,17%	6,04%	8,59%	
Charges externes	4,04%	4,67%	8,50%	
Transports	0,00%	80,75%	74,72%	
Impôts et taxes	0,32%	0,40%	0,70%	
Dotation aux amortissements	0,56%	0,92%	0,95%	
Dotation aux provisions	0,13%	0,36%	0,34%	
Total charges d'exploitation	99,17%	99,28%	100,68%	
Produits ou charges financières	0,83%	0,87%	0,96%	
Pertes ou profits divers/ I.S.	-0,04%	-0,15%	-0,48%	
CHARGES TOTALES	99,96%	100,00%	101,16%	
RESULTAT	0,04%	0,00%	-1,16%	

**GROUPEMENT DES TRANSPORTS
DES PYRENEES**



GROUPEMENT DES TRANSPORTS DES PYRENEES :

Adhérents: 8 à 11 coopérateurs

milliers de francs	1982	1983	1984
Chiffre d'Affaires	62 771	80 031	86 409
Résultats	0	-26	208
Immobilisations	4 397	4 719	5 320
Fonds propres	567	541	1 513

Etablissements : Tarnos
 Hendaye
 Paris
 Bordeaux
 Pau

Historique:

Dans le début des années 1970, 15 entreprises de transport de la région de Bayonne se rapprochent.

Elles ont chacune de 4 à 5 camions, et exercent tout type d'activités (déménagement frigo.....)

Afin de s'insérer dans une structure juridique de collaboration elles décident de constituer un groupement sous forme de SA

Mais à l'occasion d'une rencontre avec M. Bouchet, le président de la Flèche Cavaillonnaise, elles décident de transformer leur structure en coopérative

Les coopérateurs décident d'ouvrir une agence à Paris, puis à Bordeaux employant chacune une personne afin de rechercher un complément de fret pour leurs véhicules.

La décision de faire transiter toutes les facturations par la coopérative est prise. Cette mesure provoque le départ de 8 coopérateurs sur les 15.

A ces problèmes d'éclatement s'ajoutent :

- le retrait du président provoqué par l'apparition de difficultés financières importantes dans son entreprise.
- et la nécessité de rembourser les parts sociales des partants.

La coopérative crée en son sein un groupement d'achat (assurances...).

Un nouveau président est élu mais il se révèle sans esprit d'entreprise.

La coopérative procède au rachat des installations de Tarnos en 1971: garage, réparation de pneumatiques...

Des problèmes rencontrés avec le comptable qui se révèle avoir pratiqué des escroqueries depuis plusieurs années entraîne de nouvelles difficultés financières pour la coopérative.

Ces problèmes conduisent la coopérative à se choisir un nouveau président en 1974. C'est à cette occasion que M. Lassus est élu.

En 1975, des succès commerciaux importants sont obtenus avec la signature de marchés nouveaux sur l'Espagne en évitant le piège du transport saisonnier des agrumes très concurrencé.

Ces contrats conduisent à l'ouverture d'une agence à Hendaye; l'objectif étant d'y louer un dépôt afin de limiter les transports à vide et de réaliser dans les meilleures conditions la distribution sur la France.

En 1975-1976 un client demande à la coopérative de réaliser pour son compte du stockage : cette demande entraîne l'amorce d'une politique de stockage qui se révélera fructueuse.

La coopérative obtient un contrat avec Renault.

En 1978, GTP répond à la demande de clients espagnols de réaliser un stockage sous douane de litière pour chats.

Pour faire face aux demandes de stockage dont elle fait l'objet, la coopérative procède au rachat de l'entrepôt d'une société en faillite (syndic)

GTP décide de déplacer son implantation parisienne d'Aubervilliers sur Villeneuve St Georges.

Mais le choix se révèle mal fondé : les locaux requièrent beaucoup de travaux, car ils se révèlent inadaptés (terre battue..)

GTP procède au rachat d'un dépôt à Athis Mons en bénéficiant d'un client pour en commencer l'exploitation; mais le client ne maintient pas ses commandes.

Ces prises en charges entraînent par là-même, 2 années difficiles du fait d'un doublage des locaux sur Paris.

GTP procède à l'acquisition de locaux à Pau.

Clientèle:

La clientèle de la coopérative est diversifiée.

Ses gros clients sont Gloria / Renault exp. Fr. / Grands Moulins de Paris / Salins du Midi.

Ces clients n'ont pu être approchés que grâce au potentiel global de la coopérative.

Politique du personnel:

Le personnel salarié de la coopérative employé à l'administration, atelier, agences et à la livraison atteint 50 personnes.

Chaque coopérateur emploie lui-même environ 10 à 12 chauffeurs sauf Bonnet-Harembourg qui, associés, en emploient 23.

La politique du personnel est harmonisée au niveau de la coopérative; la paye étant traitée au niveau de la coopérative.

Politique du matériel:

La coopérative a procédé à l'achat de semi-fourgons avec haillon élévateur pour la distribution et de chariots élévateurs dans les dépôts.

Les coopérateurs restent propriétaires de leurs tracteurs.

Les licences sont banalisées (35 dont 10 reçues à l'occasion des diverses distributions aux coopératives).

Evolution du nombre de Coopérateurs :

Le nombre de coopérateurs a connu peu d'évolution : aux 8 anciens se sont ajoutés 2 jeunes avec respectivement 2 et 1 camions, puis le gendre de l'ancien président (2-3 camions).

Les locaux sont utilisés sous la forme de location de la coop. aux SCIs mais les nouvelles entrées sont difficilement acceptées, alors que la situation s'est éclaircie après 5-6 ans difficiles. Le coût de l'entrée est de : 10 000 Frs + 1 000 Frs/mois

Direction :

Le Conseil d'Administration regroupe les 7 coopérateurs d'origine.

La formule du Directoire n'a pu être appliquée car le conseil de surveillance doit être composé de personnes physiques adhérentes et dans la coopérative, on retrouve seulement des entreprises.

De plus, par-delà le formalisme juridique, quand une décision est à prendre, une réunion informelle est convoquée.

L'équipe de direction se compose de:

Président Lassus

1 responsable administratif depuis 71 / 72

1 directeur de l'exploitation;

la réorganisation de l'exploitation est actuellement en cours: auparavant, la France était coupée en 2 Paris Nord et Bayonne Sud.

Actuellement, l'exploitation s'articule autour de 4 sections d'intervention :

Hendaye-Bayonne / Bordeaux / Paris / Autre).

1 resp.commercial

section d'exploitation	C.A mensuel milliers de Frs
1 resp. agence de Paris(fils)	1 500
" " Bordeaux	350
" " Hendaye	
" " Pau	
" " Tarnos	3 200

+ à chaque fois 1 resp. de l'exploit. (camions)

Comptes financiers :

Les comptes de la coopérative sont représentatifs des comptes des membres en ce qui concerne l'activité transport.

Un coopérateur détient en plus un commerce de bois et charbon, un autre une activité de bus et cars

Succession:

Il y aura un problème de renouvellement des effectifs de coopérateurs du fait de la pyramide des âges :

Lassus : 60 ans

3/4 : 50-60 ans

1 : 50 ans

1 : 38 ans

2 : jeunes

Logique de développement :

La première motivation des coopérateurs en réalisant leur regroupement a été de se constituer une assise commerciale en étant capables de répondre à des demandes d'usines, de clients importants pour une flotte de camions fiables.

La deuxième motivation a suivi une logique d'entreprise avec développement en phase:

- groupement d'achat
- garage
- conquêtes commerciales=dynamique ouvertures d'agences
- entreposage

.....

Les coopérateurs ont affirmé dès l'origine leur volonté de maintenir hors de la coopérative les actifs immobiliers:

Ainsi à Tarnos pour le garage et les locaux administratifs, une SCI à parts égales entre les coopérateurs a été constituée avec un bail à construction. Pour l'entrepôt, une autre a été constituée, la SCI des Pyrénées, qui a procédé à la location partielle à Worms d'une partie des locaux.

L'évaluation financière des locaux de Tarnos s'élève à 11,2 millions F.

A Athis Mons, le dépôt a été acquis au travers d'une SICOMI avec prêts bonifiés dont une partie est actuellement sous louée. Il couvre 11 000 m².

A Pau, l'acquisition a été réalisée par le canal de la SCI des Pyrénées; les locaux s'étendent sur 2.500 m².

Il y a eu également un achat d'entreprise : il a concerné l'entreprise de messagerie appartenant à l'ancien président mais la rentabilisation de cette entreprise n'ayant pu être obtenue de façon satisfaisante, la coopérative a procédé à sa revente l'an passé.

G.T.P. a procédé au développement d'une entreprise spécifique à la suite de l'obtention d'un marché particulier signé avec un correspondant espagnol, celui de la litière pour chat.

L'entreprise a été constituée sous forme de SARL autonome "SOPYTRANS": elle regroupe les 7 coopérateurs d'origine et emploie 12-14 personnes (dont le gendre du Président). Les services rendus dans le cadre de cette activité sont de 3 types:

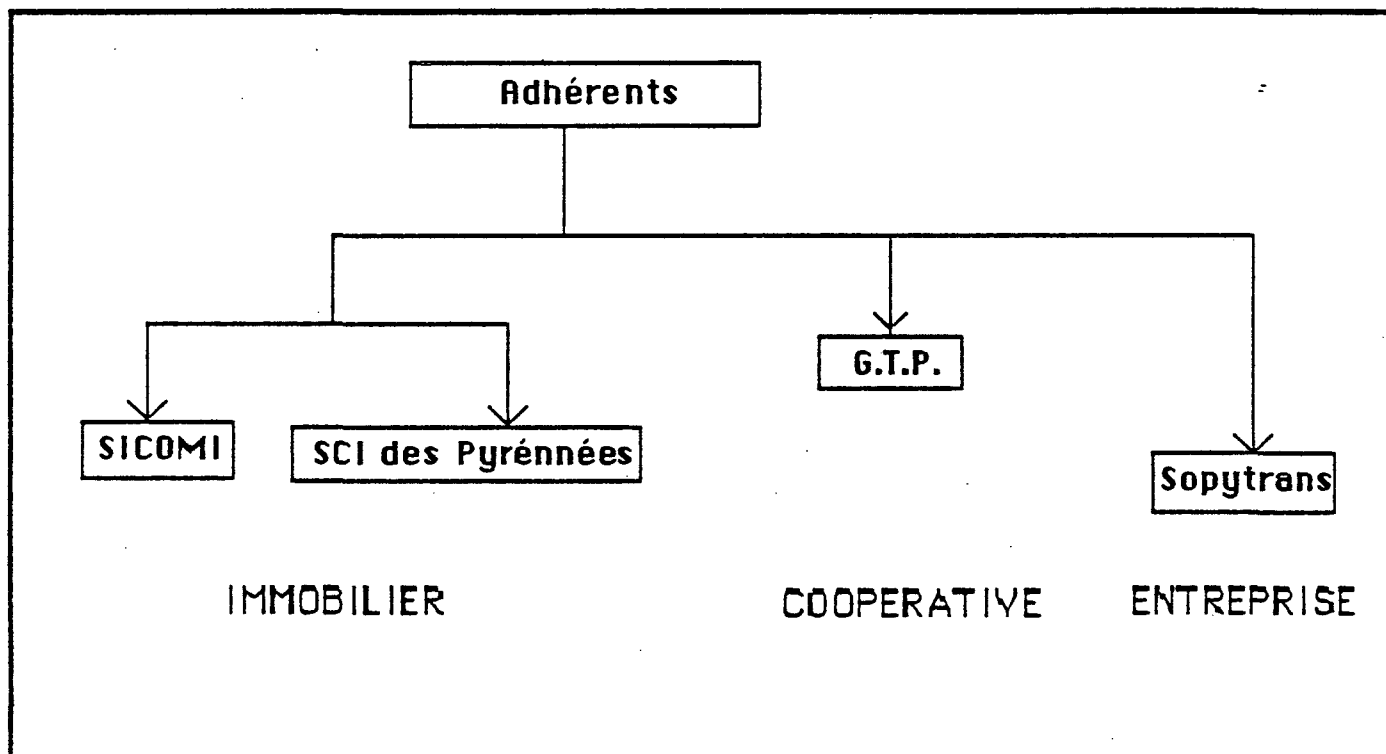
1. Le vrac pris en charge sur une carrière en Espagne, et transporté sur Tarnos ou sur Pithiviers à un client particulier.
2. L'ensachage réalisé à Tarnos pour le compte de revendeurs (super marchés).
3. L'entreposage est aussi pratiqué à Tarnos.

Le chiffre d'affaires généré par ce type de transport s'élève à près de 1 million de Frs par mois.

Le chiffre d'affaires de SOPYTRANS atteint près de 7 millions de Frs; l'entreprise dégage une marge nette de 3,4% et une MBA 7%. Pour faciliter son activité, l'entreprise est agent en douane.

Le développement d'une politique de gestion des stocks a été entamée avec une gestion à la semaine ou au mois sans aller jusqu'à la gestion de l'emplacement des palettes.

**GROUPEMENT DES TRANSPORTS
DES PYRENEES**



Analyse financière :

1. Examen de l'activité.

Le chiffre d'affaires de la coopérative progresse de façon régulière:

milliers de Frs	1982	1983	1984
CA Transports France	36 860	51 326	56 491
Export	18 888	18 074	17 960
Vente March. France	6 862	10 346	11 618
Export	-	52	65
Autres	160	234	275
TOTAL	62 771	80 031	86 409

Mais l'essentiel de sa progression provient d'un accroissement des prestations de transport réalisées en France.

Le Chiffre d'affaires réalisé à l'exportation stagne et a même tendance à régresser. Cela s'explique par la collaboration et la répartition de fret mises en place par la coopérative en Espagne avec un transporteur local. GTP aurait souhaité intégrer ce transporteur espagnol en tant que coopérateur à part entière mais elle a dû y renoncer au regard de l'état de la législation française applicable en la matière.

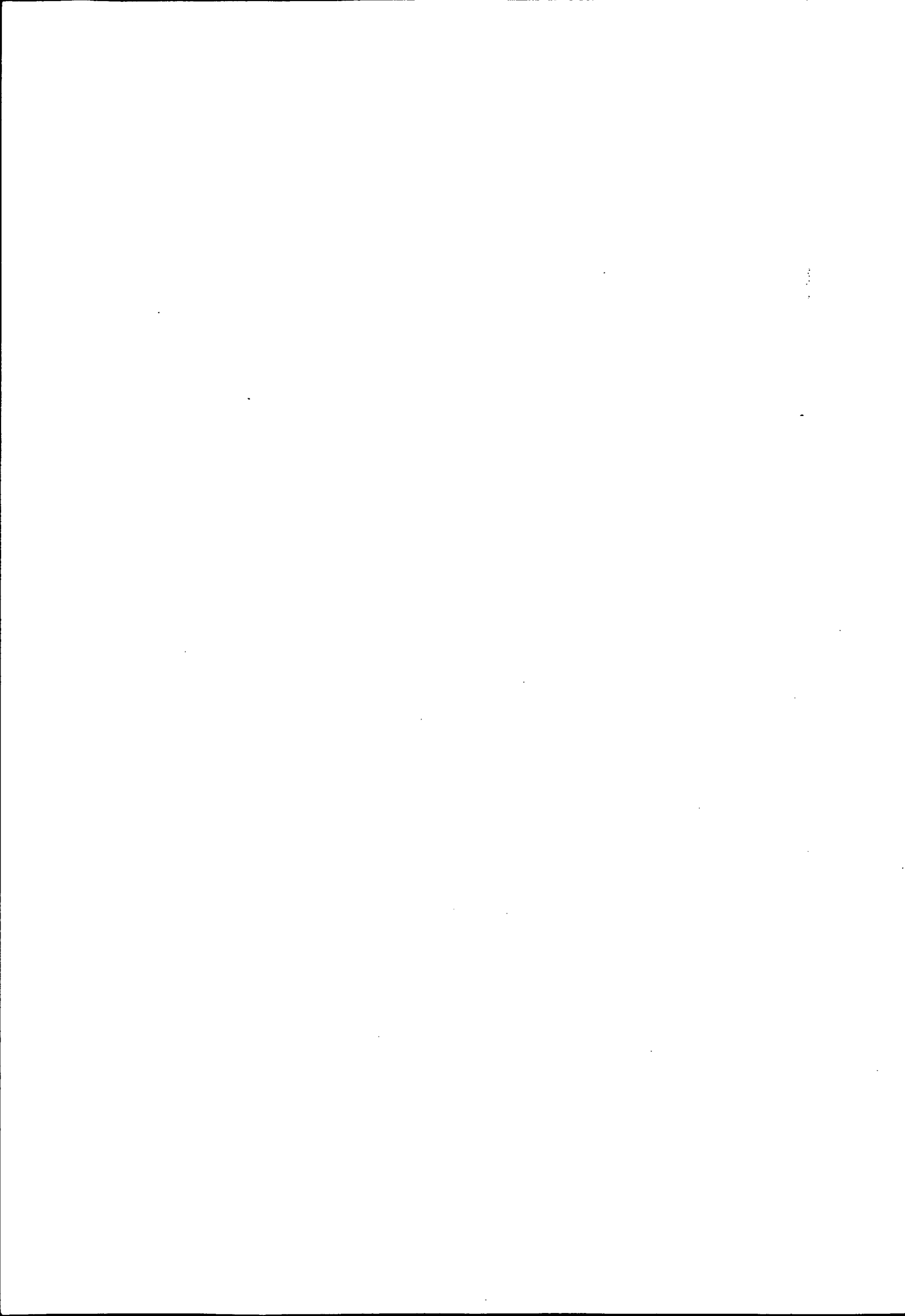
2. Structure du bilan.

Le bilan de la coopérative reflète mal la situation financière globale des coopérateurs. En effet, la multiplication de structures juridiques parallèles (S.A.R.L. de production, SCIs diverses...) a conduit les coopérateurs à éclater leur activité dans des unités distinctes.

Ainsi on relève depuis quelques années l'introduction d'une certaine rigueur financière dans la coopérative. GTP renforce en effet le montant de ses capitaux propres afin d'assurer un financement adéquat à ses immobilisations.

Son capital a été multiplié par 6 de 1983 à 1984, la partie non libérée du capital étant couverte par les comptes courants des associés.

Cette politique tend à éclaircir les imbrications de la coopérative et de ses membres.



En effet, les coopérateurs apparaissent au passif:

- dans le capital bien sûr;
- mais aussi dans les comptes d'associés;
- et dans les comptes "fournisseurs-coopérateurs" en raison des prestations de travail qu'ils réalisent dans le cadre de la coopérative.

Et à l'actif:

- dans les comptes clients-coopérateurs, en raison des achats auxquels ils procèdent par le canal de la coopérative.

Ainsi, s'il apparaît en 1984 que les coopérateurs sont réglés à 72 jours:

$$\frac{10617}{45.066} \times 365 = 72 \text{ jours}$$

$$45.066 \times 1,186$$

Il ressort aussi qu'ils règlent leurs achats à la coopérative à 160 jours:

$$\frac{6017}{11.618} \times 365 = 160 \text{ jours}$$

$$11.618 \times 1,186$$

En renforçant ses fonds propres, la coopérative accroît son indépendance et réduit la vulnérabilité qu'elle subit en raison de l'imbrication de ses comptes avec ceux de ses coopérateurs.

De 1982 à 1984, les apports des coopérateurs ont évolué de la façon suivante:

milliers de francs	1982	1983	1984
Capital appelé	540	540	1 223
Comptes d'associés	<u>1 570</u>	<u>2 486</u>	<u>1 997</u>
Sous-total	2 110	3 026	3 220
Fournisseurs (Clients)	8.127 <u>(4 614)</u>	10.562 <u>(5 623)</u>	10.617 <u>(6 067)</u>
Sous-total	3 513	4 939	4 550
Total	5 623	7 965	7 770
Autres fonds propres	27	1	208
TOTAL	5 650	7 966	7 978

On constate ainsi un renforcement de la situation financière de la coopérative tant au niveau quantitatif que qualitatif.

BILAN GTP

ACTIF BRUT	1982	1983	1984	1985
Immobilisations brutes	6 898	7 991	8 707	
ACTIF NET	1982	1983	1984	1985
Fonds de commerce/incorp	330	330	330	
Immobilisations nettes	3 828	4 130	4 695	
Immobilisations financières	239	259	295	
Sous-total.....	4 397	4 719	5 320	
Stocks	351	386	477	
Coopérateurs clients	4 614	5 623	6 067	
Autres clients	10 822	12 485	13 968	
Autres créances	2 296	3 368	3 813	
Disponibilités	726	1 719	809	
TOTAL ACTIF	23 206	28 300	30 454	
PASSIF	1982	1983	1984	1985
Capital social	540	540	3 202	
Autres réserves	27	27	27	
Report à nouveau			-26	
Résultat			207	
Capitaux propres.....	567	567	3 410	
Capital non appelé			-1 979	
Provisions			36	
Comptes d'associés	1 570	2 486	1 897	
Dettes bancaires	2 135	1 966	2 055	
Fournisseurs coopérat	8 127	10 562	10 617	
Autres fournisseurs	7 414	8 943	11 003	
Autres dettes	3 393	3 802	3 415	
TOTAL PASSIF	23 206	28 326	30 454	

COMPTE DE RESULTAT - GTP

PRODUITS	1982	1983	1984	1985
Chiffre d'affaires FRANCE	43 722	61 671	68 109	
Chiffre d'affaires EXPORT	18 889	18 126	18 025	
Autres produits	160	234	275	
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	62 771	80 031	86 409	0
CHARGES	1982	1983	1984	1985
Achats	9 887	14 044	11 317	
Variation des stocks	-44	-35	-49	
Coût des marchandises vendues	9 843	14 009	11 268	0
Personnel	4 525	5 251	6 047	
Charges externes	4 160	6 548	11 941	
Transports	42 407	52 000	54 864	
Impôts et taxes	353	456	652	
Dotation aux amortissements	801	923	1 239	
Dotation aux provisions	46	55	92	
Total charges d'exploitation	62 135	79 242	86 103	0
Produits ou charges financières	579	716	719	
Pertes ou profits divers/ I.S.	57	99	-621	
CHARGES TOTALES	62 771	80 057	86 201	0
RESULTAT	0	-26	208	0

COMPTE DE RESULTAT - GTP

PRODUITS	1982	1983	1984	1985
Chiffre d'affaires FRANCE	69,65%	77,06%	78,82%	
Chiffre d'affaires EXPORT	30,09%	22,65%	20,86%	
Autres produits	0,25%	0,29%	0,32%	
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	100,00%	100,00%	100,00%	
CHARGES	1982	1983	1984	1985
Achats	15,75%	17,55%	13,10%	
Variation des stocks	-0,07%	-0,04%	-0,06%	
Coût des marchandises vendues	15,68%	17,50%	13,04%	
Personnel	7,21%	6,56%	7,00%	
Charges externes	6,63%	8,18%	13,82%	
Transports	67,56%	64,97%	63,49%	
Impôts et taxes	0,56%	0,57%	0,75%	
Dotation aux amortissements	1,28%	1,15%	1,43%	
Dotation aux provisions	0,07%	0,07%	0,11%	
Total charges d'exploitation	98,99%	99,01%	99,65%	
Produits ou charges financières	0,92%	0,89%	0,83%	
Pertes ou profits divers/ I.S.	0,09%	0,12%	-0,72%	
CHARGES TOTALES	100,00%	100,03%	99,76%	
RESULTAT	0,00%	-0,03%	0,24%	

C.T.L.C.



C.T.L.C. : Coopérative des transporteurs de liquides en citerne

Avant éclatement :

143 coopérateurs

382 véhicules

milliers Frs	1983	1984	1985
C.A. reconstitué	153 940	171 700	178 300

remarque : La coopérative ne fait figurer dans son compte de résultat que les commissions de gestion. Le Chiffre d'affaires reconstitué caractérise les prestations de travail effectivement réalisées par les coopérateurs.

Après éclatement :

111 coopérateurs

milliers Frs	C.A. 85	coopérateurs
Loire Atlantique		32
Prinquiau	53 638	
Sion les mines	29 994	
PARIS	57 234	52
NORD	37 470	27
	<u>178 336</u>	<u>111</u>

Historique :

La CTLC est née en 1961 à la suite de la défaillance d'un commissionnaire de transport spécialisé dans l'affrètement et la location de véhicules citernes, la société Bouthiaux et Cie, 4 rue Gounod à Paris 17^{ème}.

En mars 1961, des transporteurs affrétés par ce commissionnaire et laissés pour compte se regroupent à l'instigation de l'un d'entre eux, Mr Magnaval pour former une coopérative avant l'heure (Décret de février-mars 1963).

La coopérative est constituée le 24 avril 1961 avec initialement 7 entreprises fondatrices constituées principalement d'artisans. Elle obtient au terme de difficiles négociations avec le syndic de la Sté Bouthiaux la cession du bail de la rue Gounod. Elle y installe des salariés qu'elle engage et en particulier un commercial.

Très rapidement la coopérative accroît ses effectifs en intégrant de nouveaux adhérents.

Dans la région parisienne tout d'abord, elle s'ouvre à de nouveaux artisans.

Dans le Nord ensuite, à Petite Synthe, elle crée dès 1961 une agence et attire dans cette région de nouveaux coopérateurs.

En Loire Atlantique enfin, des transporteurs démunis eux aussi à la suite de la faillite de l'affréteur qui les faisait travailler, la STL, se rapprochent de la CTLC et s'y intègrent en 1971.

Ces recrutements successifs profitent à la progression de la coopérative:

1) au niveau du nombre d'adhérents :

Années	début 61	61	62	63	64	65	66
Adhérents	27	50	67	86	98	121	130

Années	68	69	70	71	72	73	74
Adhérents inscrits	172	179	184	200	213	224	226
actifs				183	190	185	

Années	75	76	77	78	79	80	81
Adhérents actifs	198	172	144	144	149	149	141

Années	82	83	84	85
Adhérents actifs	149	143	143	111

A partir de 1975, le nombre d'adhérents se stabilise, et a même tendance à régresser à la suite de décisions individuelles ou de départs à la retraite.

En 1985 le nombre de coopérateurs ne s'élève plus qu'à 111 membres.

2) au niveau du parc de matériel disponible :

Années	Région	Nord Parisienne	Loire	Total Atlantique
1961	55	15		70
1965	144	38		182
1970	230	95		325
1971	282	101	16	399
1973	313	130	45	520
.....
1982	201	83	100	384
.....
1984	175	83	124	382

A partir de sa création, le parc de matériel de la coopérative se trouve multiplié par 7 en 12 ans.

Il plafonne en 1973.

Il connaît ensuite une évolution dissemblable selon la localisation des exploitations: Paris et le Nord régressent, alors que la Loire Atlantique poursuit sa progression

3) au niveau du Chiffre d'affaires : (millions de Frs)

Années	61	65	70	71	72	73
C.A.	1,8	11,0	29,5	34,9	41,1	52,9

Années	74	75	76	77	78	79
C.A.	62,3	58,8	66,3	77,9	86,5	91,9

Années	80	81	82	83	84	85
C.A.	110,6	121,4	138,8	153,9	171,7	178,2

Le Chiffre d'affaires progresse de façon constante.
En 1985, il atteint 178 millions de francs.

4) au niveau des salariés de la coopérative :

Années	61	65	70	71	72	73	74
Salariés	7	15	25	27	33	41	47

Le personnel salarié augmente jusqu'à atteindre 60 personnes au début des années 1980. A partir de 1983, il décroît afin de pallier les difficultés nouvelles de la coopérative.

4) au niveau des locaux :

Afin de se doter d'implantations communes, la coopérative procède à l'acquisition successive d'un certain nombre de locaux :

La première acquisition est réalisée dans le nord à Petite Synthe.

La seconde a pour objet l'achat des bureaux du siège parisien, Boulevard Mac Donald.

La troisième est demandée par les coopérateurs parisiens qui souhaitent à l'instar de leurs collègues du Nord et de Loire Atlantique disposer d'un local d'exploitation commun. Leur choix se porta sur un terrain nu de 7500 M2 situé à Herblay.

Mais l'implantation est mal négociée car, située au sein d'une zone pavillonnaire elle se heurte à de telles résistances locales qu'aucune construction ne pourra y être édifiée.

Marché :

Le marché maîtrisé par la CTLC a varié avec les évolutions du marché pétrolier.

D'abord chargée de la livraison du pétrole sur lignes régulières, en particulier sur le réseau Le Havre-Rouen-Paris, la CTLC voit son marché disparaître avec la mise en place du pipe line Trapil.

S'étant intéressée à la pétrochimie et à la chimie. Elle ressent au travers de la carbochimie, les contrecoups des fermetures décidées par les Charbonnages de France (Lille, Herlisheim...) et subit ensuite les incidences de la crise du raffinage. C'est ainsi qu'elle doit ralentir puis interrompre ses trafics triangulaires entre Paris-Lyon / Feysin- et l'Est.

Les divers centres d'exploitation de la CTLC réagissent différemment à ces mutations :

Paris se tourne plus particulièrement vers la livraison spot et l'international.

La Loire Atlantique bénéficiant de meilleures opportunités locales et d'un plus grand dynamisme commercial se spécialise dans la chimie et amorce une politique de diversification par l'achat de savoyardes.

Le Nord se tourne vers les containers, les engrais et l'international.

Politique du personnel :

La coopérative a connu à certains moments une forte inflation de personnel car ses effectifs salariés propres ont augmenté jusqu'à atteindre plus de 60 personnes composées en grande partie d'administratifs dont 19 travaillant au siège à Paris.

En revanche, la coopérative n'a pas embauché d'exploitants.

Politique du matériel :

Les coopérateurs demeurent propriétaires de leur parc de matériel.
La coopérative n'a procédé à l'achat que de véhicules de dépannage.

Un garage est mis à la disposition des coopérateurs du Nord et de Loire Atlantique.
Par contre ceux de Paris n'en bénéficient pas.

Profil des coopérateurs :

Les coopérateurs sont surtout des artisans; près de 80 % d'entre eux ne dispose que de 1 véhicule.

Mais on constate certaines disparités régionales:

Dans le Nord et à Paris, les entreprises ont presque toutes un caractère artisanal; seules 2 entreprises détiennent plus de 10 camions, dans le nord, et 3 sur Paris.

En Loire Atlantique, par contre, les entreprises sont généralement de taille plus importante bien qu'elles aient débuté elles aussi sous une forme artisanale.

Etat de développement :

La CTLC vient de connaître un éclatement de sa structure.

La coopérative s'est en effet scindée en 3 entités indépendantes correspondant aux 3 grandes implantations géographiques des adhérents.

La coopérative n'est pas parvenue à surmonter la crise interne qu'elle a traversée et qui était due à une accumulation de malentendus.

Cet éclatement peut être analysé par l'évocation :

- de raisons immédiates
- de raisons plus profondes

Des raisons immédiates :

1°) Un dérapage des services administratifs du siège :

A la suite de la réorganisation et de l'informatisation des services comptables parisiens qui assuraient l'ensemble du suivi des règlements clients et des relevés des coopérateurs, des retards importants se sont accumulés provoquant un dérèglement généralisé des paiements à partir de 1981.

2°) Cette désorganisation a été d'autant plus mal comprise par les adhérents de la Loire Atlantique :

- que les frais du siège parisien étaient lourds et
- que les frais de gestion (assis sur le CA) étaient essentiellement financés par leurs contributions du fait que leurs entreprises avaient connu les dernières années une progression d'activité plus importante que celles des autres régions.

Pour pallier à ces difficultés, CTLC dû en 1983

- augmenter les commissions de gestion en les faisant passer de 6,5% à 7,5%
- allonger les délais de règlement des coopérateurs de 30 à 52 jours en moyenne.

A la suite de l'éclatement de la solidarité des agences en 1984 / 85, Paris et le Nord ont même dû accentuer leurs efforts :

- les commissions de gestion ont été augmentées jusqu'à 8,25 % à Paris et 8,50 % dans le Nord.
- les délais de paiement ont été allongés jusqu'à 62 jours à Paris.

3°) Ces dérèglements se sont d'autre part superposés à des querelles de personnes entre le directeur commercial parisien et le responsable de l'agence de Loire Atlantique qui, ayant développé son propre marché, revendiquait l'autonomie.

Le président Carré, d'autre part, bien qu'il ait été originaire de Loire Atlantique ne parvint pas à se faire accepter par les coopérateurs de sa région.

4°) Enfin les provinciaux reprochaient aux parisiens le surcoût du siège dont ils estimaient ne pas profiter directement et l'erreur de l'acquisition du terrain stérilisé de Herblay dont tous les coopérateurs avaient supporté le coût.

Des raisons plus profondes

1°) La CTLC a souffert de l'éclatement et de l'éloignement géographique de ses centres qui ont donné lieu à l'émergence de solidarités locales exclusives d'une solidarité globale.

2°) La coopérative a souffert des divergences de personnalités et parfois de compétences de ses centres d'exploitation.

La Loire Atlantique a su développer localement une véritable dynamique d'entreprise appuyée sur un élargissement des parts de marché et une augmentation des capacités de transport des coopérateurs.

C'est ainsi que les coopérateurs de Loire Atlantique ont fortement accru leur parc de matériel alors que les coopérateurs parisiens et dunkerquois sont restés à un stade artisanal.

Pour consolider leur position locale, les coopérateurs de l'ouest ont d'autre part procédé au rachat d'une entreprise nantaise, la STP, qu'ils disputèrent à la société "Charles André". Cette acquisition leur a permis de prendre le contrôle d'un fonds de commerce et d'un parc de matériel important.

Les différences de performance des divers centres d'exploitation peuvent être résumées en quelques chiffres :

1°) La taille des entreprises :

En Loire Atlantique :	32 coopérateurs réalisent un CA de	83 millions frs
A Paris :	52 coopérateurs réalisent un CA de	57 millions frs
Dans le Nord :	27 coopérateurs réalisent un CA de	37 millions frs

2°) Les évolutions respectives de C.A.:

Le Chiffre d'affaires de Paris augmente de + 79 % en 11 ans (de 1974 à 1985)
celui du Nord de + 134 % et celui de la Loire est multiplié par 22.

Par là même, la part de Chiffre d'affaires réalisé par la Loire Atlantique ne cesse de croître :

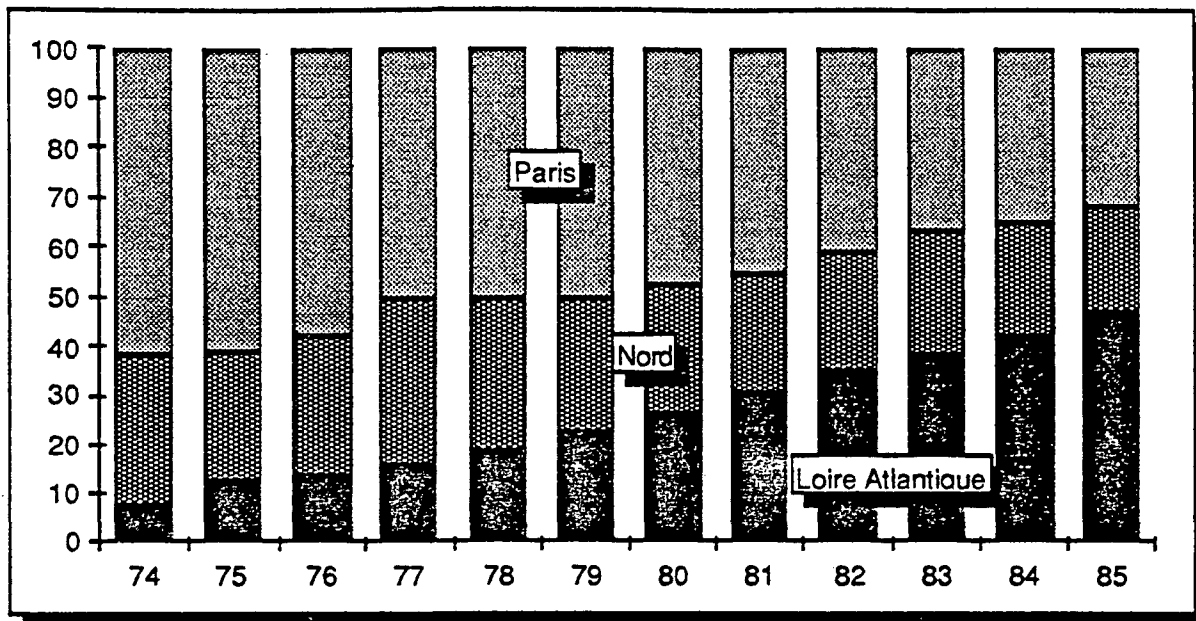
Elle représente:	7,3 % du C.A. 1974 global
	25,9 % du C.A. 1980
	46,8 % du C.A. 1985

De tels écarts de performance et de comportement ne pouvaient que favoriser l'accentuation des tendances centrifuges.

Actuellement, la CTLC est en train de procéder aux dernières formalités de scissions.

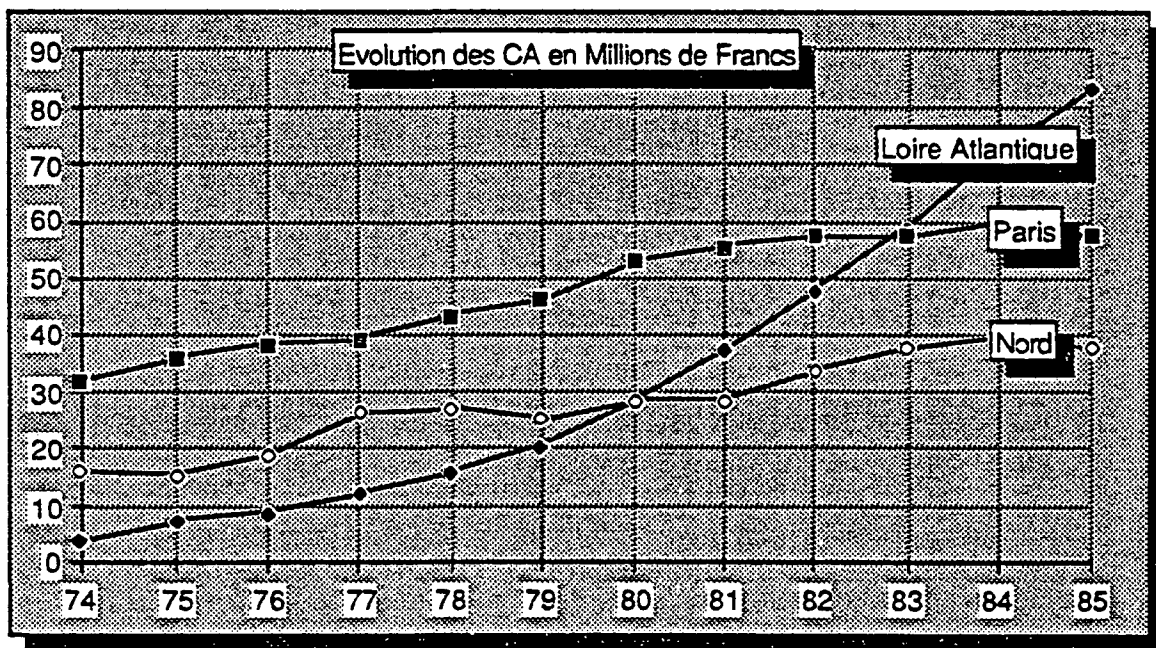
3 coopératives remplaceront l'ancienne entité :

CTLC Paris, CTLC Ouest et CTLC Nord



Années	74	75	76	77	78	79
Loire Atl.	3,8	7,5	9	12,2	15,8	20,4
Nord	16	15,3	18,9	26,5	27,2	25,2
Paris	32	36	38,4	39,2	43,7	46,3

Années	80	81	82	83	84	85
Loire Atl.	28,6	37,1	47,9	58,9	72,2	83,5
Nord	28,7	28,6	33,6	37,5	39,4	37,5
Paris	53,1	55,7	57,2	57,2	60	57,2



BILAN - CTLC

ACTIF BRUT	1984	1985
Immobilisations brutes	9 299	
ACTIF NET	1984	1985
Fonds de commerce/incorp	1 570	
Immobilisations nettes	5 461	
Immobilisations financières	278	
Sous-total.....	7 309	
Stocks	471	
Clients	34 656	
Autres créances	1 411	
Disponibilités	74	
TOTAL ACTIF	43 921	0

BILAN - CTLC

PASSIF	1984	1985
Capital social	2 252	
Autres réserves	166	
Report à nouveau	-54	
Résultat	-324	
Capitaux propres.....	2 040	
Provisions	39	
Coopérateurs	24 209	
Dettes bancaires	7 698	
Fournisseurs	7 861	
Autres dettes	2 074	
TOTAL PASSIF	43 921	