

**ETUDE DE LA STRATEGIE TRANSFRONTALIERE
DES TRANSPORTEURS ROUTIERS
(GROUPE NORD)**

Rapport de synthèse

Observatoire Economique
Stratégique des Transports
ORIENTATION

**CDAT
8680**

Direction des Transports Terrestres
DIRECTION REGIONALE DE L'EQUIPEMENT D'ALSACE

AVRIL 1991

PREAMBULE

L'étude de la stratégie transfrontalière des transporteurs routiers de marchandises élaborée par ACT Consultants, est le fruit d'une année de travail menée conjointement avec la DTT, par les DRE Champagne-Ardenne, Franche-Comté, Lorraine, Nord-Pas-De-Calais, Centre, Alsace, cette dernière assurant le pilotage de l'étude.

Elle répond aux objectifs du Comité de Suivi qui souhaitait affiner sa vision de la stratégie transfrontalière des transporteurs routiers de marchandises de Régions françaises d'autant plus concernées qu'elles sont aux premières loges face à la concurrence européenne ainsi que de la stratégie des transporteurs des pays limitrophes concernés par les mêmes marchés (Grande Bretagne, Pays Bas, Belgique, RFA et Suisse).

La méthodologie a fait l'objet d'un important travail préalable à l'étude en comité de suivi. Elle peut être définie comme un audit de qualité réalisé auprès de 50 entreprises. Il n'est donc pas question ici d'un travail statistique.

Le Comité de Suivi

SOMMAIRE

I - RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ETUDE

II - METHODOLOGIE

1. L'approche des entreprises, l'organisation de la consultation
2. Les difficultés rencontrées
3. Méthode de dépouillement des enquêtes et d'interprétation des résultats

III - ANALYSE QUANTITATIVE

1. Tableau synoptique des "variables d'état"

2. Profil de l'échantillon

- a- date de création des entreprises
- b- statut des entreprises enquêtées
- c- appartenance à un groupe
- d- appartenance à un réseau
- e- créneaux d'activité
- f- chiffre d'affaires moyen par employé
- g- sous-traitance
- h- dépendance par rapport aux principaux clients
- j- politique d'investissement
- k- politique de personnel
- l- intégration informatique appliquée au transport
- m- attitude par rapport à la libéralisation du cabotage

IV - ANALYSE INTERPRETATIVE

1. Les points communs aux entreprises enquêtées

2. Approche par pays

- A) Cadrage réglementaire
- B) Cadrage économique
- C) Constantes observées par pays à travers les enquêtes

3. Analyse des comportements stratégiques

- A) Les entreprises "dynamiques"
- B) Les entreprises "intermédiaires"
- C) Les entreprises "attentistes"

V - CONCLUSION

I - RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ETUDE

Le présent rapport a pour objet la présentation des résultats d'une enquête relative aux stratégies de développement à court et moyen terme des entreprises de transport routier de taille moyenne.

Cette enquête a été menée auprès

- * d'entreprises françaises situées dans les régions transfrontalières du nord de la France et de sociétés étrangères localisées en GB, RFA, Belgique, Pays Bas,
- * d'un effectif théorique de moins de cent personnes et d'une flotte de camion n'excédant pas 60-80 véhicules.

Son enjeu était d'apprécier la place qu'occupent actuellement et qu'occuperont dans un avenir proche ces entreprises sur le marché des transports, compte tenu de leur structure intrinsèque, de la nature de ce marché qui devient de plus en plus concurrentiel et des échéances déterminantes des toutes prochaines années.

L'échantillon à enquêter était limité : une cinquantaine d'entreprises réparties dans l'ensemble des régions et pays mentionnés. Trop limité pour que puissent être tirées de l'observation une représentation quantitative de la population étudiée et des indicateurs statistiques de comportement.

En revanche, il était possible de chercher à définir, par voie analytique, une typologie explicative de ces comportements. L'intérêt d'une telle approche qualitative était non seulement de mieux caractériser le mode de fonctionnement des entreprises mais également de comparer et d'explicitier leurs dynamiques d'évolution ou d'involution, dans le sens de l'expansion ou de la régression, du redéploiement ou du repli.

Lors du dépouillement des enquêtes et dans l'exposé qui va suivre, l'effort d'analyse a porté plus particulièrement sur le deuxième aspect, la dynamique d'évolution.

Le but visé est en effet d'éclairer les commanditaires de l'étude sur le "potentiel d'avenir" qu'ont ces entreprises "sensibles" (les PME de transport) dans un secteur d'activité où concentration des capitaux, réalisation d'économies d'échelle, compression des marges sont des réalités de plus en plus présentes et prégnantes, en contradiction avec la forte atomie du marché que l'on pouvait observer jusqu'à présent.

II - METHODOLOGIE

1. L'approche des entreprises

A) LE GUIDE D'ENTRETIEN

Un questionnaire ouvert a été élaboré pour permettre de procéder avec le chef d'entreprise d'une part au recueil des données factuelles nécessaires à l'analyse, d'autre part à l'examen des questions de fond se rapportant à la stratégie développée (explicitement ou implicitement).

Une telle méthode, tenant de l'audit de qualité plus que de l'enquête quantitative, a permis d'effectuer une approche dialectique des comportements. Un classement thématique des questions (79) a été mis au point dans le but de fournir des informations croisées sur les éléments de stratégie des entreprises :

- . caractéristiques de l'entreprise
- . caractéristiques du personnel
- . la firme, ses activités, sa clientèle
- . la firme et ses immobilisations
- . son réseau
- . positionnement et connaissance de l'environnement concurrentiel
- . modernisation de l'entreprise
- . système d'information
- . quelle stratégie par rapport à l'espace unique européen
- . développement futur de l'entreprise

Le guide d'entretien a été testé sur un petit nombre d'établissements, puis amélioré avant d'être généralisé à l'ensemble des transporteurs à consulter.

B) L'ECHANTILLON

Les entreprises à enquêter ont été choisies sur une liste élaborée avec les DRE des régions concernées, puis passée au crible d'une analyse multicritère intégrant les informations dont disposait le bureau d'études et les résultats d'une pré-enquête réalisée par ces DRE au cours des six mois précédents. Le choix proposé par ACT a ensuite été "redressé" pour tenir compte de la connaissance et de l'expérience acquise sur le terrain par les économistes des transports des DRE.

L'objectif visé par ces "aller-retour" était de sélectionner des entreprises présentant des caractéristiques relativement différentes les unes des autres :

- . diversité de taille
- . diversité de métiers des transports
- . diversité de pénétration des marchés étrangers
- . diversité d'alliances.

C) L'ORGANISATION DE LA CONSULTATION

Les entretiens, menés auprès des chefs d'entreprise, ont été réalisés par des ingénieurs spécialisés en économie du transport, à raison de deux enquêteurs au maximum par région. Cette façon de faire répondait au besoin de concentration de l'information, l'objectif étant de rendre l'analyse comparative plus fructueuse et d'assurer une homogénéité dans la processus de questionnement.

Les enquêtes à l'étranger ont été effectuées par des natifs des pays concernés, habitués à travailler dans le secteur des transports. Les entretiens ont été conduits et les questionnaires rédigés dans la langue de l'interlocuteur consulté.

2. Les difficultés rencontrées

A) PAR RAPPORT AU CHOIX DES ENTREPRISES

* *En France* : le décalage entre la date des pré-enquêtes réalisées par les DRE et l'intervention du bureau d'étude s'est avéré parfois trop important, des changements de situation ou d'activité étant intervenus durant ce laps de temps chez plusieurs des transporteurs pressentis. De ce fait, la liste des entreprises à enquêter, élaborée à partir de l'analyse multicritère, a dû être remaniée à plusieurs reprises.

* *A l'étranger* : les listes d'entreprises transmises par les correspondants des DRE dans ces pays ont été très difficilement exploitables :

- . entreprises ne correspondant pas aux critères de choix que le comité de pilotage s'était fixé
- . entreprises disparues du marché
- . entreprises difficilement joignables ou refusant de collaborer

Pratiquement, les chargés d'enquêtes n'ont bénéficié d'aucune des introductions dont ils auraient eu besoin pour pénétrer rapidement dans les entreprises sélectionnées (perte d'efficacité).

Dans certains pays, la difficulté de la tâche a été accrue par la méfiance des entreprises face à une enquête commanditée par l'Administration Centrale d'un pays voisin. La forte concurrence qui sévit actuellement dans le secteur des transports rend en effet suspicieuse toute démarche de recueil d'information. Ce constat est surtout valable en RFA où le système de tarification intérieure qui protège les entreprises de transport les rend plus vulnérables que d'autres à la concurrence internationale de leurs voisins.

Certains correspondants étrangers des DRE, la FNBTR notamment, ont éludé la collaboration qu'ils avaient promise. Ces problèmes de "coopération" ont rendu

plus complexe l'intervention des chargés d'études à l'étranger (élaboration de nouvelles listes des entreprises à enquêter, approche directe plus problématique, etc). Néanmoins, la bonne connaissance qu'avaient les enquêteurs du marché des transports de leurs propres pays a permis dans la plupart des cas de résoudre ces difficultés.

B) PAR RAPPORT AU COMPORTEMENT DES ENTREPRISES

La principale difficulté rencontrée a tenu à la nature même des entreprises enquêtées. Ces entreprises étant de petite taille, leurs dirigeants occupent souvent plusieurs fonctions simultanément (gestion, action commerciale, exploitation) et sont, de ce fait, peu disponibles pour des entretiens approfondis et longs. Deux obstacles ont dû notamment être levés :

- * manque de disponibilité des interlocuteurs : "pris par la gestion du quotidien, leur temps est compté"
- * difficulté de communication dans certains cas : les responsables rencontrés "ne parlent pas le même langage", l'exercice auquel ils sont soumis ne leur est pas familier, ils sont contraints de répondre à des questions auxquelles ils n'avaient jamais pensé auparavant.

A l'étranger, plus particulièrement en RFA, certains dirigeants d'entreprises ne se sont soumis à l'entretien qu'avec de nombreuses réticences (crainte de l'espionnage industriel) et en posant souvent des conditions de contreparties financières ou techniques (échanges d'informations).

3. Méthode de dépouillement des enquêtes et d'analyse des résultats

Le dépouillement des enquêtes et l'analyse des résultats ont été réalisés en trois temps :

a) une phase de traitement statistique des "variables d'état" destinée à caractériser l'échantillon, les renseignements portant sur :

- . *la situation de l'entreprise* : date, statut, appartenance à un réseau, existence de filiales ou rattachement à un groupe,
- . *les indicateurs de taille* : chiffres d'affaires, effectif salarié, parc de véhicules, investissement immobilier,
- . *le profil "transport"* : créneaux de transport couverts, pourcentage donné en sous-traitance, pourcentage de CA réalisé par les principaux clients, part de l'activité à l'international, existence d'agences ou de dépôts,
- . *les paramètres de "gestion"* : politique de personnel, politique d'investissement, intégration de systèmes informatiques appliqués au transport, réalisation d'études de concurrence et de marketing, etc.

b) une phase de lecture verticale des enquêtes : chaque entretien étant analysé et

chaque entreprise examinée selon une grille qui regroupe des questions thématiques et une appréciation des stratégies partielles (stratégie de personnel, marketing, financière, commerciale, technique)

c) une phase de classement typologique de ces entreprises, l'analyse transversale étant menée sur la base d'une caractérisation des stratégies partielles précédentes en termes de *dynamisme du comportement* :

- * stratégie du personnel "qualifiante" (présence de commerciaux, pratique des langues, qualification, suivi de stages etc....) ou "quantitativiste" (très peu de personnel sédentaire, peu ou pas de qualification, pratique importante de la sous-traitance etc...)
- * stratégie financière d'autonomie, de rattachement à un groupe mais en position de partenaire, de dépendance ou de rachat forcé)
- * stratégie marketing de positionnement sur un créneau (produit, filière transport, couverture géographique) ou au contraire d'absence de positionnement
- * stratégie commerciale dynamique (action auprès du client, prospection, développement d'agences etc...) ou au contraire attentiste
- * stratégie d'investissement par expansion de l'entreprise par l'investissement productif (renouvellement du parc, investissement dans les locaux, entrepôts, dans l'informatique) ou au contraire de repli sur soi (logiciels de gestion classique, pas de renouvellement du parc rapide, etc...)
- * stratégie d'ouverture sur l'extérieur par alliance (financière, commerciale, technique) ou au contraire statu quo (que ce soit en raison d'une position de force qui aux yeux du chef d'entreprise ne justifie pas d'alliance; ou à l'inverse d'un repli sur soi par manque d'atouts propres)

III - ANALYSE QUANTITATIVE

Il est essentiel de rappeler, en préambule à cette partie du rapport, que l'échantillon retenu dans l'étude ne prétend à aucune représentativité de la population des transporteurs des pays étudiés. Il est seulement destiné à fournir le matériau de base pour l'analyse des stratégies d'entreprises et à permettre d'illustrer ces dernières sur les cas de figure jugés les plus significatifs ou au contraire les plus atypiques.

C'est pourquoi d'ailleurs le premier critère de sélection des entreprises composant l'échantillon a été la "diversité" (taille, implantation, activité).

Caractéristiques de l'échantillon

l=lot, m=messagerie, lg=logistique, s=spécialisé (volume, citerne, frigo, pdts pétrol, pulvé, convoi except)

gr=appartient à groupe, fi=a des filiales

pr=en propriété, loc=en location

Cr=créneau de pdt

	typol	Situation de l'entreprise				Indicateurs de taille				Profil transport				
	ACT	date	statut	réseau	filiales	CA (MF)	effectif	parc	immob°	créneau	%sttce	%ca/cl	%inter	agence°
0 Lor	D	68	sa	oui gpe	gr, fi	280	100	300	pr (18)	l, s	20	25	30	oui
1 Lor	A	81	sa	non	non	5	8	7		l	5	?	80	non
2 Lor	I	62	sa	non	ui (2 tpt)	10	27	22	pr (2,7)	l, lg	1	50	50	non
3 Lor	D	57	sa	non	oui, 5	330 ?	190	400	loc (25)	l, lg, fri, cit	20	15	20	oui
4 Lor	D	80	sa	non	r non tp	41	75	65	pr, loc	l, lg, fri	10	?	80	oui (1)
5 CA	I	62	sa	oui	non	28	48	40	pr (3,8)	l, lg	3	20	20	non
6 CA	A	47	sa	non	non	16	31	24	projet	l, lg, s	6	0	8	non
7 CA	I	35	sa	oui	non	12	30	24	pr (0,7)	l, lg, s(cit)	5	40	32	non
8 CA	D	77	sa	oui	non	30	58	77	loc (3,2)	l,	8	70	35	oui
9 CA	A	45	sa	non	non	24	45	40	pr (11)	l, conv	3	55	30	oui
10 FC	D	73	sarl	non	non	15	24	19	pr, loc°	l, Cr	16	-	77	oui
11 FC	D	20	sa	oui	fi (gr)	274	573	?	pr (5)	l, m, cit	23	30	40	oui (65)
12 FC	D	30	sarl	non	non	16	30	25	pr (0,8)	l	0	50	55	non
13 FC	A	56	sa	non	non	12	15	12	pr (1,1)	l, lg	10	?	20	non
14 NPC	D	68	sa	oui	gr belge	52	86	65	pr (1,5)	s (cit)	5	60	80	non
15 NPC	A	59	sa	non	non	45	135	100	pr (0,2)	l	1	30	2,5	oui
16 NPC	D	45	sa	s enco	fi à Bx	20	47	34	pr (1,8)	l, m, lg, Cr	24	57	1	oui
17 NPC	D	85	coop	coop	non	40	9	ns	pr (0,5)	(cit+cont ns	30°	?	?	oui
18 NPC	I	63	sa	oui	fi (3)	51	143	105°	pr (4)	l, lg, vol	5	30	8	?
19 Als	D	64	sarl	non	non	15	24	18	pr (1,6)	l, ce	30	50	65	non
20 Als	D	30	sa	oui	non	35	50	24	pr (4)	l	30	80	98	non
21 Als	A	62	sa	non	non	21	38	30	-	pp, pulvé	0	15	10	oui
22 Als	D	17	sa	non	oui	100	180	130	pr (56)	cit, mat dg	-	?	70	oui
23 Als	I	55	sa	non	oui	14	30	52	pr (1,2)	l, m	60	fort	20	plus
24 GB	I	53	sarl	oui nat	non	45	119	60	loc	l, s, lg	25	80	50	non
25 GB	I	42	sarl	non	non	40	108	29	pr	gde distr	15	70	0	non
26 GB	I	60	sarl	oui nat	non	55	109	60	pr, loc	s, lg	20	75	5	non
27 GB	I	37	sarl	non	non	70	58	40	pr	l, lg	5	70	75	non
28 GB	D	20	sarl	oui nat	oui	30	92	?	pr	l, m, s, lg	10	50	1	oui
29 GB	D	83	sarl	non	oui	150	240	300°	pr	l, m, s, lg	0	70	100	oui
30 GB	D	70	sarl	oui	non	30	38	91°	loc	l, m, lg	60	80	90	non
31 Belg	A	70	sa	non	non	21	34	33	pr	l, Cr(verre)	0	80°	80	non
32 Belg	I	36	sa	non	non	14	55	45	pr (10)	m, conv	2	?	10	non
33 Belg	D	65	sarl	non	1 fi	14	13	20°	loc	l, Cr	35	45	100	non
34 Belg	I	15	sarl	oui int	non	19	28	4	pr (3)	l, m, lg	50	?	50	oui°
35 PB	D	70	sarl	oui	non	36	78	75	pr	l, m	15	60	50	non
36 PB	I	6	sarl	non	non	33	62	50	pr (30)	l	1	?	80	non
37 PB	I	49	sarl	non	fi belge	36	66	34	pr	l, lg	12	50	90	non
38 PB	D	66	sarl	non	gr	ns	183	134	pr	l	0	40	100	oui
39 PB	D	32	sarl	non	fi°	24	53	23	pr (56)	l, m, lg	12	65	60	oui
40 RFA	A	54	sarl	non	oui	4	20	8	pr (0,7)	l, m, lg, s	oui ?	?	17	oui
41 RFA	D	47	sarl	i nat &	oui	221	360	80°	loc (20)	l, m, lg	31	50	10	oui
42 RFA	I	33	sarl	?	oui	58	30	6	loc (1)	l, m, lg	0	60	10	oui
43 RFA	D	26	G (?)	?	oui	71	22	?	?	l, frigo	?	70	70	non
44 RFA	I	67	sarl	non	non	3	13	11°	pr (0,3)	l, s, frigo	15	95	20	oui
45 RFA	D	54	sarl	non	non	44	57	145°	pr 6,loc	l, lg	10	10	30	oui (2)
46 Sch	D	1840	SA	non	oui	?	150	70	pr	l,lg,s	-	?	-	oui
47 Sch	A	50	SA	oui	non	?	13	16	pr	l,lg	5	?	80	non
48 Sch	D	?	?	oui	non	?	70	68	pr	l,lg	-	?	-	oui
49 Sch	D	80	?	oui	?	?	65	32	pr	l,lg,mess	oui	?	-	oui

Il n'est cependant pas inutile d'examiner la consistance de cet échantillon en procédant à une première lecture transversale et quantitative de ses caractéristiques de base. Pour les besoins de l'analyse, ces caractéristiques ont été classées, comme indiqué plus haut, en quatre catégories :

- * les paramètres descriptifs de la situation de l'entreprise : date de création, statut des entreprises, appartenance à un groupe, appartenance à un réseau
- * les indicateurs de taille : chiffre d'affaires, effectif, parc de véhicules
- * les données caractéristiques de l'activité "transport" : créneaux de spécialisation, existence d'agences ou de dépôts, sous-traitance en % du CA, dépendance par rapport aux principaux clients
- * certains paramètres de "gestion" significatifs : politique d'investissement, politique du personnel (recrutement, formation), intégration informatique, pratique des analyses économiques et marketing, réaction à la libéralisation du cabotage.

1. Tableau synoptique des "variables d'état"

Le tableau de la page précédente présente quelques unes des "données de base" l'échantillon. Ces données correspondent au relevé des réponses obtenues lors de l'enquête, elles n'ont été retenues que lorsque les indications fournies apparaissaient fiables et cohérentes.

Les informations relatives aux entreprises consultées en Suisse (cf DRE Franche Comté) n'ont été reprises que partiellement, les enquêtes ayant été conduites sur la base d'un guide d'entretien quelque peu différent de celui utilisé pour les autres pays.

2. Le profil de l'échantillon

A) DATE DE CREATION DES ENTREPRISES

Pays	Avant 1950	1950-1980	Après 1980
Pays Bas	3	2	
Grande Bretagne	3	3	1
Belgique	2	2	
RFA	3	3	
France	8	14	2
Total réponses	19	24	3

On observe que très peu d'entreprises sont récentes. Près de la moitié de l'échantillon est composé d'entreprises datant d'avant guerre, et cela dans tous les pays. Cette caractéristique peut s'expliquer en partie par le fait que l'accroissement de la concurrence dans les transports et la limitation de l'accès à la

profession dans certains pays étrangers (par exemple en Belgique) découragent les nouvelles implantations.

En pratique, on constate que le phénomène n'est ni conjoncturel ni géographiquement délimité. Il doit donc être plus probablement imputé au fait que le transport était et reste encore un métier de tradition familiale, les entreprises se transmettant de père en fils, au besoin avec des réajustement de statut.

B) STATUT DES ENTREPRISES ENQUETEES

Pays	SA	SARL	autres
Pays Bas		5	
Grande Bretagne		7	
Belgique	2	2	
RFA	1	5	
France	20	3	1
Total réponses	23	22	1

L'échantillon comprend une majorité de SA dans les pays francophones (Belgique et France) et de SARL dans les pays anglo-saxonnes. Cette répartition n'est bien entendu par forcément caractéristique de la ventilation des statuts au plan national. De plus, les SA en France et en Belgique sont souvent des PME à caractéristiques familiales, le capital n'étant que faiblement dilué.

L'avantage que les entreprises françaises trouvent au statut de SA est la plus grande facilité qu'il procure pour gagner la confiance des banques (indispensable quand il s'agit travailler à l'international); ou, le cas échéant, pour se faire racheter (les actions des SA étant librement cessibles).

Le choix de ce statut ne semble donc pas correspondre à une volonté particulière d'ouvrir le capital de l'entreprise (une seule entreprise de l'échantillon l'a fait, en direction de ses employés, et dans des proportions très limitées).

C) APPARTENANCE A UN GROUPE

Ne sont retenus dans cette rubrique que les transporteurs ayant des liens financiers structurels avec d'autres entreprises similaires du secteur (participations significatives au capital, n'excluant toutefois pas l'autonomie de fonctionnement).

En sont exclus ceux pour lesquels la mise en place de filiale(s) éventuelle(s) répond principalement à un souci technique (ex : autonomisation d'un garage) ou de gestion (ex : autonomisation d'une agence comme centre de profit).

Dans les cas de figure relevés, les "groupes" auxquels appartiennent les entreprises enquêtées ont donc une vocation "transport" marquée.

* *En RFA* : 3 des 6 entreprises ayant répondu à l'enquête appartiennent à des groupes.

* *En Belgique et en Hollande* : une entreprise de l'échantillon peut être considérée comme faisant partie d'un groupe "transport".

* *En France* : 5 seulement des 21 entreprises enquêtées appartiennent à des groupes, dont 3 depuis peu (2 appartiennent à des groupes français ; 1 à un groupe belge). Mais 4 autres aimeraient "se faire racheter" (1 a des contacts sérieux avec un groupe Suisse), plusieurs autres encore l'envisagent comme une possibilité à ne pas écarter.

Les politiques de rachat sont donc très présentes au sein des réflexions menées par les entreprises françaises de taille moyenne. Quand il a lieu, le rachat est souvent le fait d'entreprises des pays européens frontaliers (Belgique, RFA notamment). Les régions de l'échantillon les plus concernées sont l'Alsace, la Lorraine et le Nord Pas de Calais.

* *En GB* : 1 seule entreprise sur les 7 enquêtées appartient à un groupe "transport". Mais on signale actuellement dans ce pays une forte tendance à l'intégration des sociétés de transport au sein de groupes financiers qui se portent acquéreurs de participations dans le secteur.

D) APPARTENANCE A UN RESEAU

* *Les entreprises concernées*

31 entreprises déclarent n'appartenir à aucun réseau. Mais parmi elles, 7 envisagent d'en rallier un, 6 autres relèvent d'un groupement qui par ses implantations leur donnent accès à un maillage d'entreprise équivalent à un réseau. Les autres sont soit suffisamment fortes sur leur marché pour ne pas éprouver le besoin de rallier un réseau, soit craignent la concurrence intra-réseau et préfèrent faire cavalier seul, quitte à risquer de perdre des parts de marché.

15 entreprises appartiennent à un réseau, dont 6 à des réseaux exclusivement nationaux (le fait essentiellement des britanniques). Ces réseaux sont souvent organisés autour

- . d'une confiance mutuelle bâtie sur la réciprocité des frets ou des services,
- . d'un critère d'équivalence de taille (seule une entreprise dit avoir choisie des partenaires plus importants pour bénéficier de leur force commerciale et technique; les autres craignent qu'inégalité de taille soit synonyme d'absorption).

La plupart du temps, la mise en place de tels réseaux se fonde sur des accords de principes sans aucun engagement juridique ou financier (seuls deux entreprises appartiennent à des réseaux formalisés par un statut juridique). L'objectif premier reste la recherche de synergies. Les entreprises concernées craignent les engagements trop formels qui, de leur point de vue, mettraient en danger leur autonomie.

* *Types de réseau*

L'étude permet de mettre en évidence 3 types de réseau : réseau géographique, réseau technique, réseau commercial.

Le plus répandu est le réseau géographique dont la finalité est de couvrir un territoire géographique donné par association de partenaires. Il permet d'offrir à la clientèle des lignes sur des pays autrefois non couverts et de mieux équilibrer les trafics en aller et retour (donc d'améliorer la rentabilité des lignes). Il est le plus simple à mettre en place mais nécessite de plus en plus l'adjonction de spécificités car sa pratique tend à se généraliser.

Le réseau technique a pour vocation de permettre la combinaison et la juxtaposition des compétences particulières de chacun de ses membres. La complémentarité peut alors jouer au niveau *fonctionnel* (exemple d'un transporteur spécialiste de la zone longue qui s'allie avec un stockeur, qui lui même travaille avec un distributeur régional). Elle peut aussi jouer au niveau *modal* (cas d'un opérateur étranger spécialisé dans le transport combiné qui expédie ses conteneurs par la France où ils sont récupérés par un transporteur routier régional qui se charge de les acheminer au port maritime d'embarquement). La complémentarité peut enfin jouer en termes de *capacité de transport* (exemple de l'association de deux routiers opérant en transport combiné qui mettent en commun leur parc ce qui leur permet de disposer chacun d'un nombre de conteneurs plus important à offrir à leur clientèle).

Le réseau commercial consiste à mettre en commun une force de vente à travers la création d'une structure de commercialisation. Ce cas de figure est le moins courant.

* *L'enjeu*

L'appartenance à un réseau est-elle synonyme de dynamisme pour les entreprises qui en sont membres ? Ce ne semble pas être systématiquement le cas.

Néanmoins, l'appartenance à un réseau apparaît bien comme significative de la capacité du transporteur à s'ouvrir sur l'extérieur, à créer un système organisé avec des partenaires. De fait, on observe qu'aucune des entreprises qui seront qualifiées plus loin d'"attentistes" n'appartient à un réseau. Ceci dit, pour permettre de

dégager des gains substantiels et procurer des avantages comparatifs décisifs, un réseau doit avoir une finalité bien précise. L'analyse qualitative réalisée au chapitre IV permettra d'exposer plus largement les enjeux et limites de ces réseaux.

E) CRENEAUX D'ACTIVITE

Pays	Lot complet	Messagerie	Logistique	Transport spécialisé
Pays Bas	5	2	2	
Gde Bretagne	6	3	6	3
Belgique	4	2	1	2
RFA	6	3	4	3
France	19	2	9	12
Total réponses	40	12	22	20

Les chiffres sont supérieurs au nombre d'entreprises enquêtées puisque la plupart d'entre elles exercent plusieurs activités.

Il est intéressant d'observer que l'entreprise moyenne fait peu de messagerie. Cette activité est plutôt le fait des grosses entreprises dans la mesure où elle suppose une capacité commerciale très importante et de gros investissements. Par contre, le transport de lots et de charges complètes et le service logistique deviennent de plus en plus indissociables dans l'offre des entreprises enquêtées. Le transport spécialisé, notamment citerne, est également une activité très représentée dans l'échantillon.

F) CHIFFRE D'AFFAIRE MOYEN PAR EMPLOYE

Pays	< 400 KF/employé	400-600 KF	600-800 KF	> 800KF
Pays Bas		4		
Gde Bretagne	3	1	2	1
Belgique	1		2	1
RFA	2		2	2
France	4	11	6	2
Total réponses	10	16	12	6

A l'état brut, cet indicateur n'est pas très significatif. Le chiffre d'affaires inclut en effet des activités qui ne sont pas liées directement à la traction (commissionariat, location par exemple) ni même parfois au transport lui-même (activité de garage-réparation par exemple). Au-delà d'une certaine taille d'entreprise, le CA/employé intègre par ailleurs "l'effet de siège" et n'est alors plus comparable avec la moyenne des PME du secteur.

On n'observe pas de corrélation entre le niveau du chiffre d'affaires et le degré de dynamisme des entreprises. Tout dépend en effet des activités qu'elles développent. Le trationariat à l'international par exemple est moins rémunérateur que la distribution nationale, avec services logistiques à l'appui, sur un créneau spécifique. Néanmoins une entreprise tractionnaire peut être très performante sans pour autant dégager un CA moyen élevé par employé.

G) SOUS-TRAITANCE (EN % DU CA)

Pays	< ou = à 10%	de 11 à 30%	> 30%
Pays Bas	2	3	
Gde Bretagne	3	3	1
Belgique	2		2
RFA	2	1	1
France	15	9	
Total réponses	24	16	4

Les différences qu'on peut constater par pays n'apparaissent pas significatives. Par contre, il est globalement indéniable que les entreprises consultées cherchent à limiter au maximum le recours à d'autres transporteurs pour effectuer les transports dont elles ont la maîtrise directe. Elles estiment généralement que l'appel à la sous-traitance sur le marché nuit à la qualité du service rendu et donc à la renommée de l'entreprise.

H) DEGRE DE DEPENDANCE PAR RAPPORT AUX PRINCIPAUX CLIENTS

En sens inverse, on note que moins de 30% des entreprises ayant répondu à cette question "dépendent" d'un nombre restreint de chargeurs constituant leur fonds de commerce principal et permanent (chiffre d'affaires régulier et important, représentant près de 70 à 80% du volume total). Les transporteurs travaillant à plus de 50% pour un seul donneur d'ordre sont exceptionnels dans l'échantillon.

Un tel constat tendrait à montrer que la diversification de la clientèle (laquelle n'exclut pas une politique de "fidélisation") reste un objectif stratégique pour les PME consultées. En effet, ces entreprises ont toutes conscience qu'une situation de "dépendance" peut être dangereuse (cas de la perte d'un gros client par exemple). Cependant l'existence d'un "socle d'activité" se traduisant par un chiffre d'affaires stable et régulier est aussi la condition de leur pérennité sur un marché actuellement sujet à de profonds bouleversements.

Tout le travail de ces entreprises consiste donc à "fidéliser" les quelques gros clients qu'elles ont en portefeuille par une offre ajustée au mieux à la demande; et à profiter de la "rente de situation" ainsi créée sur quelques créneaux "porteurs" pour développer de nouveaux marchés en élargissant le plus possible le fichier de

la clientèle. Les entreprises dites "dynamiques" sont aussi celles qui ont réussi à relever ce défi.

I) ENTREPRISES AYANT DES AGENCES OU DES DEPOTS

Le dépouillement donne les résultats suivants :

Pays Bas : 2 entreprises sur 5
 Grande Bretagne : 2 entreprises sur 7
 Belgique : 1 entreprise sur 4
 RFA : 5 entreprises sur 6
 France : 11 entreprises sur 22
 Total des réponses : 21 sur 44

Il est intéressant d'observer que la moitié des entreprises disposent d'agences (ou d'installations en faisant office). Cependant la notion d'agence peut recouvrir plusieurs réalités ou stratégies :

- . outil technique (simple dépôt)
- . représentation commerciale
- . antenne régionale de fret permettant la couverture d'un espace élargi, dépassant le cadre originel de l'entreprise.

Pour les entreprises constituées en groupes ou appartenant à un réseau, la frontière "fonctionnelle" entre cette notion et celle de "correspondant" est parfois floue. Cette diversité de cas de figure explique sans doute qu'on ne trouve pas de corrélation nette entre le paramètre "agences ou dépôts" et le degré de dynamisme manifesté par les entreprises.

J) POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

** L'investissement immobilier concernant l'outil de travail (locaux et entrepôts)*

Sur 48 entreprises questionnées sur le statut d'occupation, 7 seulement ont indiqué être locataires de leurs installations. Les réponses obtenues ne sont corrélées ni à la taille de l'entreprise ni à sa date de création. Ce constat peut surprendre. En fait, il ne peut être expliqué de façon mécanique, le paramètre "investissement", à la fois résultante et moyen d'une stratégie de développement, ne pouvant être compris qu'en référence à cette dernière.

Le statut de locataire ne correspond pas nécessairement une phase transitoire avant l'acquisition et traduit parfois à une volonté explicite de ne pas immobiliser les actifs disponibles dans une opération foncière.

Inversement, l'acquisition en propriété des locaux principaux répond souvent à un souci de capitalisation de l'entreprise. Dans certains cas, ce sont le développement

de zones d'activités ou simplement l'offre de prix fonciers attractifs par les collectivités territoriales qui ont incité l'entreprise à s'installer "dans ses murs" et à investir en pariant sur l'effet de synergie censé résulter de la juxtaposition de services multiples dans un périmètre restreint.

** L'investissement "transport"*

Toutes les entreprises consultées sont propriétaires de leur parc de véhicules. L'acquisition se fait de plus en plus par le biais du leasing, au détriment des prêts bancaires ou de l'autofinancement. Le leasing permet de déduire en frais le montant des remboursements et de ne pas passer directement par les réseaux financiers habituels qui se montrent de plus en plus réticents à accorder des prêts aux transporteurs.

K) POLITIQUE DU PERSONNEL

** Le recrutement de ressortissants étrangers de la Communauté Européenne*

24 des 50 transporteurs enquêtés y ont recours. Les 5 entreprises hollandaises de l'échantillon emploient du personnel communautaire, y compris aux postes de haute maîtrise et d'encadrement. Dans les autres pays, les proportions sont :

- . en GB : 1 entreprise sur 7
- . en RFA : 4 entreprises sur 6
- . en Belgique : 2 entreprises sur 4 (cas des wallonnes)
- . en Suisse : 3 sur 4 (la proximité de la frontière permet l'embauche de français à un coût moindre)
- . en France : 9 sur 24.

La France semble donc être l'un des membres de la Communauté qui soient les moins "ouverts" à l'emploi de ressortissants des pays voisins.

** La politique de formation*

Sur 50 entreprises enquêtées, 29 envoient leur personnel se former dans des stages spécialisés. Les autres estiment cette démarche sans intérêt ("le transport s'apprend sur le tas") et surtout coûteuse. La ventilation des entreprises recourant à la formation externe est la suivante :

- PB : 4 entreprises sur 5
- GB : 6 entreprises sur 7
- RFA : 3 entreprises sur 6
- Belgique : 1 entreprise sur 4
- Suisse : 1 entreprise sur 4
- France : 14 entreprises sur 24

En fait, la pratique des stages de formation continue semble se développer chez les transporteurs de taille moyenne. Ces stages concernent essentiellement la formation en langues étrangères (y compris en GB), en informatique et, pour les chauffeurs, dans des domaines spécifiques (ex: transport de matières dangereuses).

L) INTEGRATION DE SYSTEMES INFORMATIQUES APPLIQUES AU TRANSPORT

La quasi-totalité des entreprises disposent de logiciels de comptabilité, de facturation et, d'une façon générale, de gestion interne. N'ont donc été relevées ici que les entreprises qui soit pratiquent l'EDI soit utilisent des logiciels d'exploitation spécifiques au transport (gestion informatisée du parc, des stocks, des commandes, des tournées; connection avec les principaux clients, etc). On obtient les résultats suivants :

Pays Bas : 1 sur 5
 Grande Bretagne : 7 sur 7
 RFA : 4 sur 6
 Belgique : 2 sur 4
 Suisse : 3 sur 4
 France : 9 sur 24
 Total des réponses : 28 sur 48

Les entreprises britanniques, allemandes et suisses de l'échantillon semblent les mieux outillées, mais il faut se garder de toute généralisation abusive dans ce domaine. Les transporteurs britanniques insistent plus particulièrement sur la nécessité d'une préparation active aux Echanges de Données Informatisées (suite à des demandes de leurs clientèles) et déclarent se doter ou disposer déjà de flottes équipées d'ordinateurs embarqués.

On ne distingue pas de différences significatives entre les régions françaises. Par contre, comme prévisible, les entreprises de taille importante apparaissent plus sensibilisées au problème que les autres.

M) REALISATIONS D'ETUDES ECONOMIQUES ET D'ANALYSES MARKETING

Un tiers seulement des transporteurs enquêtés réalisent ou font réaliser des études à caractère économique :

Pays Bas : 2 sur 5
 Grande Bretagne : 6 sur 7
 RFA : 1 sur 6
 Belgique : 1 sur 4
 Suisse : thème non abordé dans le questionnaire
 France : 6 sur 24
 Total des réponses : 16 sur 46

Dans la plupart des cas, ces études sont sommaires et s'apparentent plus à du recueil d'informations qu'à de véritables audits. Elles sont menées soit par le responsable commercial, soit par le chef d'entreprise lui-même, mais aussi parfois confiées à des stagiaires.

On notera l'importance de ce thème pour les entreprises britanniques de l'échantillon qui profitent de subventions gouvernementales pour faire intervenir des consultants au sein de leurs structures. En France, sur 6 entreprises ayant réalisé des études, deux seulement ont eu recours à des spécialistes extérieurs (l'une par l'intermédiaire d'un FRAC, une autre par l'intermédiaire d'une CCI).

N) REACTIONS PAR RAPPORT AU CABOTAGE ET A LA "MENACE" DE 93

15 transporteurs sur les 50 consultés déclarent craindre la libéralisation du cabotage. Parmi eux, on retrouve ceux qui seront caractérisés plus loin comme "attentistes" (7 sur 9), 2 des entreprises dites "intermédiaires" et 2 seulement des transporteurs qualifiés de "dynamiques" (dont un allemand qui craint ne pas pouvoir tenir la comparaison au niveau prix, et un français positionné sur un créneau fortement concurrentiel). Il faut y ajouter les entreprises suisses qui craignent surtout ne pas pouvoir accéder librement au marché européen.

Les autres, majoritaires, sont assez confiants :

- . certains estiment être suffisamment forts sur leur créneau pour faire face à la concurrence
- . les belges, les hollandais, et aussi les britanniques travaillent déjà dans un marché libre
- . les autres se préparent progressivement à l'échéance de 93 en "spécialisant" leur service et en amorçant une pénétration sur les marchés des autres pays européens grâce aux autorisations de cabotage qui leur sont délivrées.

Beaucoup pensent que "de toute façon le cabotage est déjà pratiqué en sous-main depuis plusieurs années" et que "l'échéance de 93 n'apportera par conséquent pas de brutal retournement sur le marché". Le changement le plus important devrait concerner les entreprises allemandes qui, actuellement, sont encore protégées par une tarification et des pratiques nationales.

IV - ANALYSE INTERPRETATIVE

Elle s'articulera sur trois thèmes : les points communs à toutes les entreprises de l'échantillon, une approche discriminante par pays, l'analyse des comportements stratégiques observés.

1. Les points communs à toutes les entreprises étudiées

* *Des entreprises familiales*

Quasiment toutes les entreprises contactées au cours de cette étude sont des entreprises familiales d'origine, même les plus importantes ou celles qui ont fait l'objet d'une "création" récente par changement de statut ou rachat. En effet, cette création ou ce rachat se font dans la quasi-totalité des cas au sein de la famille soit par transfert des parts, soit par "héritage" de la clientèle avec ou non création d'une autre raison sociale. Le transport se transmet de père en fils et l'on peut réellement parler de milieu culturel du transport, même pour les plus grosses entreprises de l'échantillon (100 personnes ou plus). Ceci est vrai pour tous les pays étudiés.

On assiste cependant depuis peu à une évolution sensible des comportements. Sous la poussée de l'internationalisation des marchés, les rachats tendent à devenir externes à la famille et à s'inscrire dans des stratégies de grands groupes, nationaux et surtout étrangers, qui cherchent à acquérir la dimension européenne et à étendre leurs sphères d'influence dans toutes les régions pour pouvoir accéder aux "nouveaux marchés".

* *Polyvalence du chef d'entreprise*

De la plus petite à la plus grosse des PME rencontrées, le chef d'entreprise "règne" à tous les niveaux. Il fait plus que superviser, il intervient sur les mêmes tâches que son personnel : tantôt à l'exploitation, tantôt au commercial, tantôt à l'administratif. Ceci tient au fait que le chef d'entreprise de transport est avant tout un homme de terrain qui délègue peu, est souvent débordé et peu en prise avec des réflexions à long terme (gestion au jour le jour). Le dynamisme de l'entreprise est, dans ces conditions, souvent beaucoup plus lié à la personnalité de son chef qu'à la qualité de son organisation interne (administrative et technique).

* *Logistique et qualité de service (QDS)*

Ce sont les deux maîtres mots du monde des transports.

Tous les transporteurs parlent de *logistique* même s'ils n'en font pas encore et n'en feront peut être jamais. C'est devenu la fonction indissociable du transport et tout le monde se sent obligé d'avoir au moins des projets en ce qui la concerne. Certaines entreprises disposent d'ores et déjà de capacités de stockage, pour

l'instant inemployée ou sous employée, mais conservées en prévision d'un développement prochain de la demande.

L'offre de services logistiques, induite par le développement de la gestion à flux tendus, est souvent perçue comme le seul moyen de conserver les vieux clients que l'entreprise croyait jusqu'alors "fidélisés" à tout jamais mais qui menacent soudainement de s'adresser ailleurs s'ils ne trouvent pas chez leur transporteur habituel le "service additionnel", le "plus", dont ils ont besoin (stockage momentané de la marchandise, capacité de dépannage, etc).

La *qualité de service* est citée par toutes ces entreprises comme étant leur premier atout car elles reconnaissent ne pouvoir se battre au niveau des tarifs. Elles affirment toutes que leur avantage comparé se situe sur leur capacité à servir le client au moment même où celui-ci le demande et ce, dans un climat de totale confiance.

Il apparait ainsi que, sans cet atout, l'entreprise de taille moyenne ne peut survivre sur un marché aussi fortement concurrentiel qu'il l'est actuellement, où le défi "tarif" ne peut être relevé que par les petits transporteurs (tractionnaires artisans) qui travaillent à n'importe quel prix ou par les gros opérateurs qui réussissent, par leur taille ou leurs appuis financiers, à réaliser des économies d'échelles (s'ils ne sous-traitent pas eux-mêmes aux précédents).

Même si le souci de développer le "qualitatif" (par opposition à la simple traction) est plus verbal que réel chez certains transporteurs, il reste néanmoins une référence pour ces entreprises de taille moyenne qui d'une part ne peuvent plus comme auparavant espérer réaliser des gains substantiels s'ils négligent la demande de prestations périphériques au transport, d'autre part sont acculées à la personnalisation de leur offre de service plus encore que les gros transporteurs de renommée nationale et internationale.

** Un parc neuf*

Ce constat est concomitant du précédent : les transporteurs n'envisagent plus de travailler avec des matériels usagés. A cela plusieurs raisons : la concurrence, les distances de transport qui s'allongent, les exigences de productivité, l'image de marque. En revanche, le parc est moins qu'autrefois perçu comme un placement en cas de nécessité de vente de l'entreprise : c'est la valeur du fonds de commerce plus que celle du parc qui compte alors. Le matériel tourne vite, tous les transporteurs le renouvellent tous les 5 ans au maximum.

** Une mauvaise connaissance de l'environnement économique*

Quelque soit leur taille, les entreprises appréhendent en général très mal les flux engendrés par les régions ou les pays où elles travaillent, ou dont elles convoitent les marchés. Les réglementations étrangères des transports sont plutôt mal

connues ainsi que les tarifs pratiqués dans les pays voisins (une exception est toutefois à faire pour les transporteurs qui ont une activité au sein d'organismes tels que CCI ou syndicats professionnels).

Les transporteurs manquent donc le plus souvent d'une vision objective de leur environnement économique, même s'ils affirment savoir où trouver l'information dont ils peuvent avoir besoin. Cette déficience est à rapprocher du manque de temps dont déclarent disposer les chefs d'entreprises pour s'informer, y compris sur la concurrence (le bouche à oreille dans les "restau-routiers" ont la part belle). Mais aussi sans doute de l'insuffisance des sources d'information générale et du manque de réalisme (jugé comme tel par plusieurs des PME contactées) des publications des organismes professionnels les concernant.

** Le transport international : souvent un pis aller*

Autant cette activité était rémunératrice il y a une vingtaine d'années et pouvait être considérée comme une preuve d'ouverture pour celui qui osait "se risquer à l'étranger", autant elle n'est plus de nos jours un signe de dynamisme et une garantie de bonne santé économique : "faire du transport international quand on n'a pas plus d'avantages comparatifs à offrir qu'en transport national n'est souvent qu'un pis aller".

Aujourd'hui, une entreprise de taille moyenne ne se distingue pas sur le marché par sa capacité à transporter à l'étranger mais, comme en national, par sa capacité à offrir des prestations de services spécifiques qui "feront la différence" avec les transporteurs concurrents, qu'ils soient de taille comparable ou plus importante. Si tel n'est pas le cas, l'international se réduit à une diversification forcée pour entreprises qui ne trouvent plus suffisamment de fret à acheminer en transport national. Compte tenu des tarifs pratiqués, c'est alors un pis aller.

Exception faite des transporteurs qui ont la capacité de négocier des marchés en direct avec des chargeurs étrangers ou avec des exportateurs nationaux sur des lignes régulières, les entreprises de l'échantillon soulignent en effet que l'international se vend à des prix de plus en plus bas, les raisons mise en avant étant surtout de trois ordre :

- . bourses télématiques : les offres mises au tableau sont souvent passées par une succession d'intermédiaires qui prélèvent leurs parts sans apports d'aucune valeur ajoutée
- . le minitel s'impose de plus en plus comme une base de données pour les chargeurs, ce qui tend à tirer les prix vers le bas
- . un fret à l'international peut toujours intéresser un transporteur étranger non chargé en retour. Les allemands en particulier acceptent des frets de retour à

des prix très bas, le voyage étant de toute façon rentabilisé sur le transport "aller".

** La sous-traitance : à éviter*

Tous les transporteurs s'accordent à dire que la pratique de la sous-traitance nuit à l'image de marque de leur entreprise dans la mesure où l'acheminement s'opère trop souvent au détriment de la qualité de service (ponctualité, fiabilité). Dans l'échantillon enquêté, la sous-traitance ne dépasse d'ailleurs pas 30% du chiffre d'affaires; et un tel niveau reste même exceptionnel.

L'entreprise de taille moyenne "fidélise" plutôt sa clientèle à travers la personnalisation de ses relations commerciales. Le plus souvent, la sous-traitance n'est pour elle qu'un moyen provisoire de tester un nouveau marché ou d'absorber une pointe de trafic.

Cette observation peut être illustrée par un exemple : le rôle dévolu au personnel de conduite. On observe la tendance actuelle de plusieurs entreprises à affecter les chauffeurs par clients, l'objectif étant de personnaliser la relation et de "responsabiliser" le personnel vis à vis de la clientèle ("il représente de fait la maison"). Dans certains cas, une préparation à ce type de fonction est prévue : le chauffeur est incité à soigner sa présentation, une formation peut l'aider à améliorer la qualité de son contact et à développer sa capacité à informer la clientèle. Un chauffeur affrété au coup par coup ne peut offrir un même niveau de prestation.

** Des perspectives très centrées sur le court terme*

Tous les chefs d'entreprises rencontrés ont une vision à très court terme du développement de leur entreprise. A cela plusieurs raisons :

- . le chef d'entreprise occupe plusieurs fonctions, il est pris par la gestion du quotidien, il ne peut prendre le recul suffisant pour avoir une stratégie délibérée du développement de son affaire
- . le chef d'entreprise est souvent un autodidacte, entouré d'autodidactes, pour lequel l'exercice d'anticipation est peu familier
- . le transport est de moins en moins programmable, les demandes étant de plus en plus couramment posées la veille pour le lendemain. La nature même du métier de transporteur devient contradictoire avec une vision à long ou moyen terme de la charge de travail. La formulation suivante des transporteurs hollandais est significative à ce sujet : "on s'adapte à la demande, on ne peut pas vous dire ce que l'on fera demain ni pour qui".

Les clients ne stockent plus comme auparavant, les chargeurs en amont de la chaîne de distribution non plus bien qu'ils restent tenus d'approvisionner la clientèle au fur et à mesure de ses besoins. C'est donc au transporteur qu'il revient d'assurer le lien entre les deux, en "juste à temps" le plus souvent pour éviter toute rupture de la chaîne économique.

. l'incertitude quant à la pérennité de leurs marchés s'accroît pour les transporteurs moyens, face au pouvoir grandissant des grands groupes et à leurs tentatives de pénétration des marchés régionaux par rachat des entreprises locales les plus dynamiques. On perd et gagne aujourd'hui des clients plus vite et plus facilement qu'autrefois. Le marché s'est précarisé.

2. Approche par pays

Pour chacun des pays de l'échantillon, nous présenterons successivement :

- . un rappel des spécificités de la réglementation sociale, fiscale, technique et administrative
- . quelques données de cadrage économique se rapportant aux thèmes de la consultation
- . les constantes de comportement observées à travers les enquêtes.

-----GRANDE-BRETAGNE-----

A) CADRAGE REGLEMENTAIRE

** Réglementation sociale*

a) Conditions d'accès à la profession : pour exercer en tant que transporteur en Grande-Bretagne, il est indispensable d'être titulaire d'un diplôme professionnel, appelé "Certificate of Competence" (CPC). Ce diplôme est attribué à titre individuel par un organisme d'autorisation (Licensing Authority) ou par une entité reconnue par le Secrétaire d'Etat au Transport (comme la Royal Society of Arts).

En ce qui concerne l'octroi des licences, les candidats doivent présenter les caractéristiques suivantes :

- être de bonne réputation
- avoir une surface financière appropriée
- être professionnellement compétents, ou employer à plein temps une personne professionnellement compétente.

b) Conditions de travail

L'essentiel des dispositions sociales introduites par le "Transport Act de 1968" ont été abrogées au cours des années 1980, pour se conformer à la réglementation

communautaire. Toutefois quelques disparités demeurent dans certains domaines. Ainsi par exemple, les accords collectifs d'entreprises ne sont applicables, en Grande-Bretagne, qu'aux parties signataires et non pas à l'ensemble du secteur concerné, comme c'est le cas parfois dans d'autres Etats (cf conventions collectives étendues en France).

Le contrôle de l'application des dispositions nationales et européennes est assuré par une administration spécialisée relevant du "Département of Transport", lui-même rattaché au Ministère de Transports. Les "Traffic Areas Examiners" veillent au respect des dispositions relatives aux temps de conduite et de repos, aux licences ou à l'état des véhicules.

** Réglementation fiscale*

Les transports routiers sont très lourdement taxés en Grande-Bretagne. Les véhicules sont taxés dix fois plus qu'en France. Quant au carburant, le niveau de taxe est également parmi les plus élevés de la Communauté.

** Réglementation technique et formalités administratives*

a) Normes techniques : en Grande Bretagne, la réglementation concernant les normes est particulièrement complexe. Sans entrer dans le détail, on notera qu'elle est divisée en deux parties :

- l'ensemble des véhicules,
- les véhicules articulés à 5 essieux et plus.

En raison des caractéristiques du réseau routier britannique, la charge maximale autorisée est inférieure à celle des autres pays, soit 38 t au lieu de 40 t (norme communautaire) ou même 48 ou 50 t (Danemark, Pays Bas). En matière de longueur et largeur, les normes britanniques sont conformes aux dispositions communautaires.

b) Autorisations de transport : les transporteurs routiers pour compte d'autrui utilisant des véhicules de plus de 3,5 tonnes doivent être titulaires d'une "operator's licence". Il existe des licences pour les opérations de transport nationales et internationales. Elle sont normalement accordées pour une durée de cinq ans.

c) Formalités de police et de douane : les mêmes documents sont nécessaires dans les quatre pays étudiés (cf RFA).

B) ELEMENTS DE CADRAGE ECONOMIQUE

Au plan structurel : le marché britannique des transports fonctionne en système libéralisé depuis 20 ans, il est réputé très dynamique. C'est un marché très atomisé,

plus encore que le marché français puisque 86% des entreprises sont des petites structures possédant au maximum 5 véhicules. Cependant on assiste depuis quelques années à une forte concentration des grosses entreprises de transport.

Le poids de la route par rapport aux autres modes de transport est de 60%.

La courte distance (acheminement dans un rayon de moins de 100km) représente 76% du tonnage transporté mais l'international est entré dans une phase ascendante.

Au plan conjoncturel : il y a actuellement surcapacité de transport ce qui rend la concurrence plus dure que sur le continent. La fin de l'année 1990 et le début de 1991 ont vu un nombre important de structures déposer leurs bilans. Pour tenir, les entreprises moyennes semblent s'orienter vers des créneaux très spécifiques du marché.

C) CONSTANTES OBSERVEES A TRAVERS LES ANQUETES

Les entreprises britanniques souhaitent s'ouvrir de plus en plus au marché européen. La surcapacité de la flotte nationale, le rétrécissement du marché intérieur qui en découle, l'internationalisation croissante des échanges que va amplifier l'ouverture du tunnel sous la Manche, sont autant d'arguments qui les poussent à "gagner le continent". Mais on garde le sentiment à travers les entretiens que "penser européen" est assez récent en Grande Bretagne.

Ces entreprises sont presque toutes organisées en réseau, mais seulement au niveau national. Elles envisagent toutes d'intégrer des partenaires européens, espérant surtout par là gagner des parts de marché sur le continent (en France notamment).

Elles développent de ce fait une vision assez idyllique du marché communautaire, en termes de quantité de marchandises à transporter. L'Europe est en effet perçue par les transporteurs britanniques enquêtés comme un vaste marché qui devrait compenser les positions perdues ou érodées en national.

La majorité d'entre eux (5 sur 7) déclarent avoir été contraints de baisser leurs prix ces trois dernières années pour faire face à la concurrence. Cette diminution serait de l'ordre de 10%; mais, dans la plupart des cas, elle aurait été compensée par des gains de productivité. Toutes ces entreprises ont pourtant souffert de la hausse des taux d'intérêt, certaines ayant été contraintes de réduire leurs investissements productifs, ce qui s'est traduit pour celles qui opèrent à l'international par une perte de compétitivité.

On observe actuellement sur le marché britannique un fort mouvement de disparition des entreprises de petite taille, les moins dynamiques déposant leur bilan en grand nombre. Les entreprises de taille moyenne se font également plus

rares. Il s'agit le plus souvent d'entreprises en phase transitoire de développement qui tendent à être absorbées par les grosses structures. Cette double et forte épuration se serait accélérée ces 6 derniers mois.

Face à la forte concurrence nationale, les transporteurs font porter plus particulièrement leur effort sur la qualité des prestations, de façon à être en meilleure position au niveau international. Le domaine sur lequel les entreprises interviewées compte le plus pour relancer leur activité est celui des prestations logistiques complémentaires au transport et du service à la distribution. Toutes les entreprises rencontrées affirment qu'elles vont privilégier ce créneau si ce n'est déjà fait.

Le personnel d'encadrement britannique est, comparativement à d'autres pays, plutôt mieux formé que la moyenne et plutôt moins cher. Il est d'ailleurs recherché par certaines des entreprises contactées hors de Grande Bretagne, notamment en RFA et Hollande. Ce constat est cependant à relativiser : il existe par exemple une forte dichotomie entre le niveau de formation des personnels des grandes entreprises et celui des petites et moyennes entreprises, entre celui des cadres de direction et celui des agents de maîtrise et chauffeurs. On signale cependant une tendance au développement de la formation continue, sous forme de stages pointus de courte durée.

-----PAYS-BAS-----

A) CADRAGE REGLEMENTAIRE

* *Réglementation sociale*

a) Conditions d'accès à la profession : jusqu'en 1988, la loi WAG, entrée en vigueur en 1954 a permis une régulation précise du marché, en contrôlant la capacité mise en oeuvre.

Toutefois, aujourd'hui encore, l'accès au marché du transport public est très sélectif. Pour exercer la profession de transporteur, un certificat d'aptitude professionnelle est requis. Le niveau est assez élevé, beaucoup plus qu'en France, mais sans doute moins qu'en Belgique.

b) Conditions de travail : les Pays-Bas ont élaboré une véritable réglementation sociale spécifique au transport, par le biais du Décret 547/1977.

La définition de la notion de temps de travail s'avère être la plus extensive de la Communauté. Tout temps s'écoulant entre la prise et la fin de service est considéré comme temps de travail et rémunéré comme tel. Comme en France et parfois en RFA, il existe un droit à repos compensateur en cas d'heures supplémentaires dépassant un certain seuil.

En matière de contrôle, l'Inspection d'Etat pour le Trafic Routier (RVI Rijksverkeerinspectie), qui dépend directement du Ministère des Transports, est le principal service compétent. Les partenaires sociaux ont en outre institué en 1977, un "Organe de Surveillance des Conventions Collectives dans les Transports", le STRB.

** Réglementation fiscale*

La comparaison des fiscalités européennes permet de mettre en évidence la politique néerlandaise :

- les taxes sur les véhicules sont environ quatre fois plus élevées au Pays-Bas qu'en France (mais restent inférieures à celles pratiquées en RFA et surtout en Grande Bretagne).
- par contre, les taxes sur le carburant sont parmi les plus faibles de la Communauté.

** Réglementation technique et formalités administratives*

a) Normes techniques : la largeur maximale autorisée est supérieure à la norme communautaire, soit 2,60 m au lieu de 2,50 m. La longueur maximale est de 15,50 m (16,50 m pour la CEE). La masse maximale autorisée, pour un ensemble articulé à 6 essieux est de 50 t, alors que la norme européenne est de 40 t.

b) Autorisations de transport : dans le cadre de la loi WAG, il existait jusqu'en 1988 deux types de licences : la licence de transport régulier et la licence de transport occasionnel. Le nouveau système a instauré un type unique de licences, valable pour tous les transports intérieurs. Ce modèle est à durée indéterminée, non transférable, il porte sur "le nombre d'unités" (véhicules) et non plus sur une capacité précise. Mais l'obtention des licences n'est toujours possible que si la demande correspond à un besoin réel.

c) Formalités de police et de douane : les mêmes documents sont nécessaires dans les quatre pays étudiés (cf RFA).

B) ELEMENTS DE CADRAGE ECONOMIQUE

Les transporteurs hollandais sont réputés très performants. Ils bénéficient d'une situation géographique favorable qui les place à moins de 300 km des grandes agglomérations européennes. Ils transportent aujourd'hui 27% du tonnage total acheminé par la route dans la CEE et 40% de la distribution internationale communautaire. Ils sont perçus par les autres transporteurs européens comme les concurrents les plus redoutables.

L'accès au marché est, au Pays Bas, libre de tout contingentement. Par contre, la création d'une société de transport est soumise à des critères stricts de capacité

professionnelle (le certificat d'aptitudes professionnelles est parmi les plus élevés d'Europe) et à des exigences d'ordre économique et financier.

Les infrastructures routières, ferroviaires, fluviales et portuaires sont, on le sait, très développées. Le transport est considéré dans ce pays comme une activité à part entière et non annexe à l'industrie. Le transport de marchandises a, au moins implicitement, priorité sur le transport de voyageurs dans les schémas de développement urbain et d'aménagement du territoire.

La route assure 70% du trafic total de marchandises. Son poids va croissant malgré l'existence de bonnes infrastructures chez les autres modes. On observe néanmoins une forte intégration modale fer-route-fluvial-maritime.

La taille moyenne des entreprises hollandaises est plus importante que dans les autres pays de la CEE. Le poids des entreprises de grande taille va en augmentant.

La majorité des entreprises de transport se situent dans la partie sud du pays.

Le transport pour compte propre est peu élevé : les industries préfèrent faire appel aux spécialistes de transport plutôt que de gérer elles-mêmes des flottes de camions et leurs chauffeurs.

C) CONSTANTES OBSERVEES A TRAVERS LES ENQUETES

Les entreprises hollandaises consultées sont toutes très anciennes. Comme partout ailleurs mais peut-être plus encore en Hollande, le milieu des transports est affaire de famille et se transmet de père en fils.

Compte tenu de l'étroitesse du marché intérieur, les hollandais sont fortement extra-vertis. Ils tournent actuellement leurs regards d'une part vers les Pays de l'est (à contrario des français et des britanniques qui disent souvent qu'ils vont s'y intéresser... mais quand ?), d'autre part au-delà des frontières géographiques de l'Europe (à contrario de tous les autres pays étudiés).

Cela signifie que, même petite, une entreprise de transport hollandaise ne recule pas devant des marchés éloignés. On citera à titre d'exemple ce transporteur qui a déjà des parts de marché sur la France et la RFA et porte actuellement tous ses efforts sur la Turquie pour développer entre ce pays et ceux de la Communauté des lignes régulières fortement compétitives (rapidité des démarches administratives, personnel local bon marché, etc).

La concurrence internationale est perçue par les entreprises hollandaises comme devenant plus vive mais sans être encore gênante. Pour eux, 93 n'appartient pas à l'avenir mais au passé. Ils s'attendent à un durcissement de la concurrence en raison de la surcapacité du parc à l'échelle européenne. Mais ils se sentent confiants et n'ont qu'une hâte : la disparition des contrôles douaniers.

Ces transporteurs sont conscients de leur compétitivité au niveau des prix bien qu'ils ne souffrent pas de la pression qui, ailleurs, s'exerce actuellement sur les tarifs. Leurs offres se situent souvent en-dessous du prix de marché des autres pays. Ayant une pratique déjà ancienne du libre échange, ils craignent peu la libéralisation du cabotage.

S'ils ont eu à réduire leurs prix ces derniers temps, cela n'a pas excédé -3%. Dans l'ensemble, leur point de vue est que les prix se maintiennent. Ils sont de ceux qui pensent que la compétitivité se jouera à l'avenir plus au niveau de la qualité du matériel et à celle des prestations qu'au niveau des prix.

Leurs performances s'expliquent aussi par le fait que le personnel de conduite roule beaucoup (plus que les autres européens, souvent plus semble-t-il que la législation européenne ne les y autorise). Il apparaît en définitive que leur compétitivité repose surtout sur quatre facteurs :

- . les prix,
- . une capacité à répondre rapidement aux exigences du client,
- . un respect des délais (souvent au détriment de la réglementation),
- . une grande disponibilité des chauffeurs.

Ceci dit, aucun des transporteurs rencontrés n'a exprimé de stratégie de développement, même à très moyen terme : confiants en l'avenir, ils agissent au coup par coup et se déclarent persuadés de la pérennité de leurs avantages comparés.

Bien que les langues étrangères soient parlées à tous les niveaux hiérarchiques (un hollandais en maîtrise en moyenne 3), le personnel de ces entreprises ne semble pas particulièrement qualifié, ce qui explique peut-être la faible réceptivité, constatée lors des enquêtes, à une réflexion sur le moyen et le long terme.

Ceci dit, les responsables n'hésitent pas à recruter du personnel communautaire en rapport avec les lignes étrangères convoitées. Dans les grosses structures, il est fréquent que les chauffeurs internationaux reçoivent une formation (langue étrangère + réglementation) sur le pays qu'ils vont desservir.

Les entreprises consultées se montrent très méfiantes par rapport à la mise en place de réseaux, surtout au niveau international. Elles n'expriment pas le besoin de s'allier, se sentant suffisamment fortes pour assurer le transport elles-mêmes et n'importe où. Le réseau présente à leurs yeux plus de risques que d'avantages, notamment celui de se faire enlever des trafics.

A travers les entretiens, il apparaît que le transporteur hollandais a un sens de l'opportunité particulièrement développé et qu'il ne souhaite surtout pas partager le marché par des alliances "contre nature". A ce titre, il s'affirme comme le plus individualiste des transporteurs d'Europe du Nord.

Les questions de fond abordées lors de l'enquête, celles portant sur la stratégie de développement elle-même, sont de fait celles qui ont reçu le moins réponses.

-----RFA-----

A) CADRAGE REGLEMENTAIRE

** Réglementation sociale*

a) Conditions d'accès à la profession : tant en trafic national qu'international, l'exercice de la profession de transporteur routier de marchandises requiert des conditions particulières, en matière de qualification et de spécialisation. Il nécessite également une compétence personnelle et une certaine capacité financière. L'accès au métier est donc limité et contrôlé.

b) Conditions de travail : le règlement communautaire de 1969, modifié en 1985, relatif aux temps de conduite et de repos des conducteurs est applicable en RFA. Mais d'autres notions, telles que les temps de travail, les heures supplémentaires, les rémunérations, ou bien les régimes de protection sociale continuent d'être règlementés par les Autorités nationales.

La RFA fait partie des pays donnant une définition extensive de la notion de temps de travail, qui comprend outre le temps de conduite, les temps de chargement et de déchargement, le temps consacré à l'entretien et tout autre temps à disposition, passé au service de l'employeur. Dans certaines conventions collectives régionales allemandes, des heures de repos compensateur s'imposent en cas de dépassement d'un certain seuil d'heures supplémentaires.

En matière de contrôle du respect de la réglementation, deux types d'autorités se superposent :

- une autorité fédérale, le BAG, limité au secteur des transports routiers de marchandises
- des autorités relevant des divers länder, les corps d'inspection du travail, de droit commun (Gewerbeaufsicht)

** Réglementation fiscale*

a) Taxes sur les véhicules : tout détenteur d'un "véhicule à moteur en circulation sur la voie publique" est soumis à une taxe dont l'assiette est constituée par son poids total en charge (cas des véhicules utilitaires). Une étude comparative des régimes français et allemand permet de montrer que les "38 tonnes" supportent une taxe 5,5 fois plus élevée en RFA qu'en France; pour les "32 tonnes", le ratio est de 8,7.

Il apparaît ainsi que la RFA est l'un des Etats les plus lourdement taxés de la CEE.

b) taxe sur les poids lourds circulant sur le territoire allemand : la RFA a l'intention d'instituer une "vignette" pour les véhicules (allemands ou étrangers) qui traversent son territoire, ceci afin de lutter contre les distorsions de concurrence dues en grande partie au poids de la fiscalité. Pour l'instant, n'ayant pas obtenu d'autorisation des instances communautaires, la RFA ne taxe que les véhicules allemands et ceux des pays tiers.

Cette taxe est évidemment perçue par les autres membres de la Communauté comme une mesure protectionniste déguisée.

** Réglementation technique et formalités administratives*

a) Normes techniques : les règles relatives aux poids et dimensions des véhicules circulant dans la Communauté sont fixées par une directive du 19 décembre 1984. La réglementation allemande en la matière est pratiquement conforme aux exigences de la directive, soit :

- 2,50 m de largeur maximale autorisée
- 15,50 m de longueur (au lieu de 16,50 m pour la CEE)
- 40 t pour un ensemble articulé à 6 essieux.

b) Autorisations de transport : le transport à courte distance (jusqu'à 50 Km) est soumis à autorisation, mais en l'absence de tout contingentement. Pour le trafic longue distance, les autorisations sont contingentées (en fonction des véhicules).

En matière de transport international, une autorisation spéciale est requise, ainsi que des autorisations bilatérales ou multilatérales.

c) Formalités de police et de douane

Le conducteur doit pouvoir présenter son permis de conduire et sa carte nationale d'identité. Le véhicule doit être équipé d'un appareil automatique de contrôle avec des disques de contrôlographe. Il faut en outre la carte grise et la carte verte internationale d'assurance du véhicule.

Pour les marchandises, une déclaration d'expédition "T" extraite du D.A.U. et une lettre de voiture Internationale sont nécessaires.

B) ELEMENTS DE CADRAGE ECONOMIQUE

Le contingentement est toujours en vigueur en RFA. Il en résulte un environnement faiblement concurrentiel et une insuffisance des structures de transport dans certaines régions par rapport aux besoins.

80% de la population des transporteurs exerce en zone courte. La majorité des entreprises sont de petites tailles (moins de 5 camions). Ces entreprises interviennent le plus souvent comme sous-traitantes des plus grosses qui elles, tendent à mettre en place et contrôler des procédures de partenariat avec les chargeurs (la pratique du chargeur allemand étant d'avoir comme transporteur un interlocuteur unique).

Le nombre d'entreprises se spécialisant (toutes tailles confondues) est en hausse. Les domaines privilégiés sont le frigo, la citerne alimentaire, les matières dangereuses. Au plan intermodal, on note le recours accru au transport combiné.

C) CONSTANTES OBSERVEES A TRAVERS LES ENQUETES

Comme dans le cas des transporteurs britanniques, on constate un bon niveau de qualification chez le personnel des entreprises allemandes, niveau sans doute imputable à la qualité des formations initiales et continues. L'usage des langues (2 en moyenne) y est aussi plus répandu que dans d'autres pays, la France notamment.

Les entreprises ont le sentiment d'être un peu à l'écart de la compétition européenne du fait même de la réglementation intérieure qui les protège, au plan tarifaire notamment (ce dont elles profitent d'ailleurs en "cassant" les prix sur les frets de retour, le transport national finançant l'international).

Elles ont tout à fait conscience du danger que cette situation représente à terme et se dépêchent avant 1993 soit d'investir dans les autres pays européens, soit d'intégrer du personnel européen à des postes de commerciaux (ce qui ne paraît pas difficile, les salaires étant plus élevés en RFA que dans le reste de l'Europe). La France est fortement convoitée en raison d'une part de la situation frontalière des entreprises enquêtées, d'autre part de son caractère central pour accéder aux parts de marchés des pays latins.

Par opposition aux transporteurs d'autres pays, les entreprises allemandes de l'échantillon se caractérisent par une bonne connaissance de leurs potentialités internes. Toutes procèdent à des audits de gestion ou de comptabilité, elles assurent une tenue rigoureuse des comptes et un suivi sérieux de la rentabilité interne.

Elles font partie de réseaux nationaux et souhaitent en développer d'autres au niveau international.

L'attention des responsables des entreprises de transport se porte en ce moment sur le marché de l'ancienne RDA. Ce comportement s'explique d'une part par le fait que leurs clients se tournent eux-même vers ce marché, clients qu'il faut suivre; d'autre part par le fait qu'il faut occuper le "créneau" avant que les concurrents européens ne l'approchent.

Les allemands craignent 93 mais s'y préparent activement. Protégés par une tarification nationale obligatoire, ils ne constatent de baisse des prix qu'au niveau international.

D'une façon générale, ils ne se montrent guère convaincus de leur compétitivité et les français font partie des concurrents qu'ils craignent. Ceci peut expliquer en partie la méfiance manifestée vis à vis de l'enquête, à laquelle ils n'ont pas vraiment voulu collaborer (refus de répondre pour certains, demandes d'information en compensation pour d'autres).

-----BELGIQUE-----

A) CADRAGE REGLEMENTAIRE

** Réglementation sociale*

a) Conditions d'accès à la profession : le transporteur belge doit posséder un certificat de qualification et de spécialisation et faire preuve d'un minimum de capacité financière.

b) Conditions de travail : la quasi-totalité des dispositions sociales en matière de transport ont une origine conventionnelle. C'est ainsi que la Convention Collective du Travail du 25 Janvier 1985 a introduit une nouvelle notion, le "temps de liaison".

En Belgique, le temps de travail est limité "à la conduite et aux opérations de chargement et de déchargement, quand elles sont effectuées par le conducteur lui-même", le reste étant qualifié de "temps de liaison" et ne donnant lieu qu'à une rémunération forfaitaire.

Le respect des dispositions applicables en matière sociale est assuré par des organes de contrôle qui ne sont pas spécifiques au secteur du transport. En effet, les "Inspecteurs de la Législation Sociale" (ILS) interviennent dans toutes les branches de l'économie.

** Réglementation fiscale*

Les taxes sur les véhicules, plus importantes que celles pratiquées en France, sont toutefois beaucoup moins élevées que dans d'autres pays, principalement la RFA et la Grande Bretagne. Pour ce qui est du carburant, les transporteurs belges sont parmi les moins taxés, avec les Pays Bas.

** Réglementation technique et formalités administratives*

a) Normes techniques : la largeur maximale autorisée est de 2,60 m (norme communautaire : 2,50 m), la longueur étant de 15,50 m (16,50 m pour la CEE). La masse maximale autorisée est de 44 t, au lieu des 40 t communautaires.

B) ELEMENTS DE CADRAGE ECONOMIQUE

68% du tonnage total de marchandises est transporté par route.

Une distinction très nette est à faire entre les transporteurs flamands et wallons : les premiers bénéficient de la présence d'industries de pointe, de ports très importants et du voisinage des entreprises hollandaises, plus dynamiques et plus performantes que leurs homologues wallonnes. 36% des transporteurs se trouvent en région wallonne, 64% en région flamande. Ces derniers assurent 70% du trafic.

Les deux tiers (67%) des transporteurs belges ont moins de 5 véhicules, ce qui représente une proportion inférieure à celle des autres pays.

Entre 1970 et 1989, on a assisté à une forte diminution du nombre d'entreprises opérant sur le marché (-4000), cette évolution pouvant notamment s'expliquer par la baisse du transport en zone courte et des conditions plus strictes d'accès à la profession.

Elle a surtout touché les petites entreprises dont le poids relatif décroît (inversion de tendance). A l'inverse, le nombre des entreprises de plus grande dimension est en augmentation. La taille moyenne des entreprises est donc en croissance.

C) CONSTANTES OBSERVEES A TRAVERS LES ENQUETES

Comme dans le cas des Pays Bas, l'étranglement du marché intérieur pousse tout naturellement le transporteur belge vers l'international. Mais à la différence du hollandais, ce dernier se montre beaucoup plus ouvert à la coopération, notamment à la création de réseaux partenariaux.

Ceci dit, comme indiqué plus haut, le tissu des entreprises de transport belges n'apparaît pas homogène. La tentation est donc grande de rapprocher plutôt le comportement des transporteurs flamands de celui des hollandais, de même que le comportement des wallons de celui des français.

Comme leurs homologues allemands et hollandais, les transporteurs belges enquêtés se tournent vers les pays de l'est. La concurrence étant vive, ils ont recours à la sous-traitance pour tenir, tout en ayant conscience du danger que cela peut représenter en terme de perte de qualité du service rendu.

Ils font porter leurs efforts sur les prestations annexes au transport et cherchent à se positionner sur le créneau des transports spécialisés où la concurrence semble moins pesante. Ils craignent donc surtout une banalisation rapide de tous les domaines du transport.

Quand ces transporteurs parlent "d'implantation à l'étranger", ils pensent essentiellement à la France et à la RFA, la première pour sa fonction de "plaque tournante", la seconde pour son potentiel transportable.

Les entreprises belges de l'échantillon manifestent les mêmes craintes que les transporteurs des autres pays européens sur leur avenir : elles se plaignent d'avoir des charges salariales plus élevées qu'en France et surtout qu'en Espagne et qu'au Portugal, de voir leur rentabilité menacée par une trop forte pression sur les prix et de faire partie des pays les plus taxés. Les concurrents les plus à craindre sont ceux de la Hollande et... du Luxembourg.

Pour ces entreprises, 1993 ne sera cependant pas un obstacle trop difficile à franchir. Comme les autres transporteurs, elles estiment que la période la plus dure est plutôt la période actuelle et que ceux qui tiendront jusqu'à l'ouverture du Marché Unique pourront relever le défi d'après 93.

Elles sont convaincues qu'on va tendre vers une moindre atomité de la profession sur le marché, du fait de l'épuration qui commence à sévir. Leur souci majeur est d'accroître leur capacité à développer des services plus rémunérateurs (créateurs de valeur ajoutée) que la simple traction. Elles font état d'une légère hausse des prix ces 3 dernières années (3% annuel), hausse peu inférieure au taux de l'inflation.

Le niveau de formation est très variable selon la taille de l'entreprise. Hormis une bonne maîtrise des langues étrangères, le personnel des entreprises enquêtées ne semble pas avoir de formation ou de qualification particulières. Les organismes professionnels s'attachent à mettre en place des formations continues de courte durée.

-----SUISSE-----

CONSTANTES OBSERVEES A TRAVERS LES ENQUETES

La Suisse ne faisant pas partie de la CEE, les transporteurs de ce pays craignent d'être rejetés en 93 à la marge du Marché Unique et s'inquiètent de ne pas bénéficier à terme d'autorisations de cabotage comme leurs homologues des pays voisins. Il craignent surtout que la Communauté ne prenne des mesures restrictives à leur égard, concernant notamment l'accès au marché.

Pour ceux qui en ont les moyens, la solution au problème passe par des implantations dans les pays membres de la CEE de façon à pouvoir tirer directement parti des effets de l'ouverture des frontières (intégration dans le système communautaire par le biais des filiales). Les transporteurs suisses consultés travaillant surtout sur la France, ce pays est l'un de ceux qui sont les plus concernés par leurs projets d'implantation.

Comme les autres transporteurs, les suisses ont une approche très empirique du marché et de son évolution. Ils soulignent plus particulièrement la pression actuelle sur les prix du transport international, la baisse constatée étant évaluée à -20% sur les 3 dernières années.

La plupart des entreprises suisses enquêtées ont très peu, ou même pas du tout, de personnel bilingue. Mais à la différence des entreprises françaises, et peut-être en raison de l'avantage que leur confère le franc suisse, elles n'hésitent pas à recruter à l'étranger.

Pour faire face aux problèmes de qualification du personnel (qui se pose ici comme ailleurs) de nombreuses formations ont été mises en place par l'ASTAG. Elles semblent très suivies par les entreprises, même de taille moyenne.

-----FRANCE-----

CONSTANTES OBSERVEES A TRAVERS LES ENQUETES

Nous ne développerons pas ici les éléments du cadrage économique et réglementaire supposés connus et concentrerons l'attention sur les relevés des constantes observées lors des enquêtes.

D'une façon générale, 1993 est perçue comme une date très importante qui se traduira par une lutte sans merci entre transporteurs. Dès lors, l'objectif immédiat est, pour chacun d'eux, de préparer l'entreprise à affronter cette échéance et de veiller à ce que sa gestion interne reste saine afin de permettre une reconversion (réaliser une vente par exemple) en cas d'échec.

Les prix ont fortement baissé depuis 3 ans, en zone longue comme à l'international. L'affrètement télématique en serait en partie responsable, la déréglementation, trop brutale, également. Les transporteurs consultés s'accordent pour estimer que la baisse des prix a été de l'ordre de 30% environ.

Cette concurrence par les prix est mal vécue et désappointe plus d'un chef d'entreprise qui croyait sa clientèle stable, voir acquise. Les transporteurs français prétendent d'ailleurs souvent que la clientèle est plus fidèle dans les autres pays, en RFA notamment.

74% des entreprises de transport ont moins de 5 salariés. La proportion des petites entreprises est donc supérieure en France à ce qu'elle est en Belgique, mais inférieure à ce qu'elle est en GB. Ces entreprises travaillent de plus en plus en sous-traitance pour le compte des gros transporteurs, ce qui se traduit par un certain désinvestissement dans le matériel roulant de la part des grosses structures.

Contrairement aux transporteurs situés à l'intérieur du pays, les entreprises des régions frontalières ont une tendance naturelle à s'ouvrir sur le marché international, ce qui se traduit par des rapports contractuellement différents, en prise plus directe avec les chargeurs (étrangers).

Il semble toutefois que les entreprises alsaciennes aient un comportement particulier et se détournent de plus en plus du marché allemand sur lequel elles disent être victimes du protectionnisme local (se traduisant par exemple par des contrôles routiers excessifs). Elles maintiennent leur présence sur ce marché mais affrètent pour réaliser le transport.

Les entreprises françaises dynamiques de l'échantillon semblent faire l'objet d'une forte sollicitude de la part des groupes étrangers, notamment allemands, en vue de rachats ou de fortes prises de participation. Les offres de prix sont souvent intéressantes et ne les laissent pas indifférentes.

Le niveau de formation est très variable d'une entreprise à l'autre, le recours aux formations continues reste le fait des grandes entreprises. Le personnel est généralement peu qualifié mais la tendance est à l'élévation du niveau de formation générale (embauche de Bac+2).

Les entreprises situées à proximité des frontières suisse et allemande rencontrent des problèmes de recrutement accrus par le fait que les salaires, plus élevés, proposés par leurs homologues étrangères détournent la main d'oeuvre locale de qualité.

L'apprentissage des langues demeure par ailleurs un problème majeur, il est même un véritable handicap pour celles qui veulent "s'aventurer" sur les nouveaux créneaux géographiques du transport international (échanges non strictement transfrontaliers).

3. Analyse des comportements stratégiques

En première lecture, chaque entreprise apparaît comme un cas particulier, difficilement réductible ou identifiable à d'autres, même sur un échantillon de 50 unités. Il n'y a pas, en effet, un seul mais de multiples schémas de développement et de réussite économique, y compris pour des entreprises qui relèvent d'un même secteur d'activité ou interviennent sur un même créneau.

Par contre, une approche croisée des stratégies thématiques partielles que développent, implicitement ou explicitement, les entreprises (stratégies de personnel, financière, commerciale, d'investissement, d'alliance) permet de repérer des similitudes de comportements et de rapprocher, en analyse dynamique, certaines des politiques mises en place par leurs dirigeants.

Une telle approche conduit à répartir les cas observés en trois catégories : "dynamiques", "intermédiaires", "attentistes".

Quoique constituant un outil de classement, ces trois catégories ne correspondent pas à une typologie statique de l'échantillon. Elles s'apparentent plutôt à une caractérisation des trajectoires sur lesquelles sont lancées les entreprises enquêtées, à une analyse du "mouvement", à une appréciation des "capacités d'évolution" des transporteurs rencontrés, dans un monde qui est lui-même en plein changement.

Des "ponts" entre catégories sont possibles, ils constituent même l'enjeu principal des politiques de soutien aux entreprises de ce secteur d'activité. On verra d'ailleurs qu'à l'intérieur de chacune des catégories identifiées, plusieurs cas de figures ou sous-catégories peuvent être distingués.

A) LES ENTREPRISES "DYNAMIQUES"

Ce sont généralement des entreprises en croissance, bien assises commercialement sur leur marché, dotées d'une bonne capacité de gestion, disposant d'une autonomie de fonctionnement et ayant une perception nette des objectifs stratégiques qu'elles poursuivent. 26 des 50 entreprises enquêtées ont été identifiées comme relevant de cette catégorie.

Elles sont majoritaires en nombre, ce qui résulte essentiellement du fait que, lors de la sélection de l'échantillon, la priorité avait été donnée à des critères plutôt significatifs de dynamisme (niveau de spécialisation, existence d'alliances, pénétration sur les marchés étrangers par exemple). On retrouve en effet dans toutes ces entreprises des constantes qui sont sans aucun doute des manifestations de vitalité.

L'approche qualitative qui est privilégiée dans cette partie de l'étude va permettre d'appréhender la diversité des cas rentrant dans ce cadre général, en s'efforçant de ne pas être réductrice (danger d'une approche trop quantitative).

a) Les facteurs du dynamisme

** En matière de politique de personnel*

Les entreprises dynamiques se distinguent toutes des autres par la réflexion et les actions qu'elles mènent en matière de ressources humaines. La qualification du personnel (pas forcément initiale) est jugée indispensable et semble contredire des affirmations telles que "le transport doit s'apprendre sur le tas", souvent entendues lors des enquêtes auprès des deux autres catégories de transporteurs. Ceci ne signifie pas pour autant que ces entreprises n'emploient pas d'autodidactes mais elles forment leur personnel (recours à des stages de formation, pratique du recyclage)

Ce sont aussi les entreprises où l'on pratique le plus les langues étrangères; ou, à défaut, celles qui recrutent du personnel étranger. Les chauffeurs y sont plutôt mieux payés qu'ailleurs et surtout plus responsabilisés (affectation par clients).

Ce dernier point traduit la prise de conscience de l'importance de la fonction commerciale, jusque là réservée au chef d'entreprise ce qui, en fait, se justifiait peu. Le recrutement de "commerciaux" ou la formation à la fonction commerciale d'agents d'exploitation apparaît de plus en plus nécessaire. Certaines entreprises (une hollandaise et une lorraine) ont combiné "maîtrise des langues étrangères" et "représentation commerciale" en recrutant respectivement des agents commerciaux belges et allemands.

Il apparaît ainsi que, le métier du transport se complexifiant et la concurrence s'aiguissant, il devient indispensable pour un transporteur "dynamique" d'avoir une approche qualitative de la gestion des ressources humaines (à l'image par exemple de cette entreprise hollandaise, filiale d'un groupe, qui fait suivre des stages de "qualité" à son personnel).

** En matière de stratégie financière*

Dans leur grande majorité, les entreprises dynamiques se veulent délibérément autonomes. Mais, attention, cela n'est pas forcément signe de bonne santé. Ce comportement résulte parfois du poids de la tradition familiale qui, dans les entreprises de transport, est forte; et de la volonté, fréquente dans les PME de ce secteur, de verrouiller le capital (une seule entreprise a ouvert son capital à ses salariés, et encore dans une faible proportion).

Toutefois, certaines entreprises ont "franchi le pas" en devenant des filiales de groupes de taille moyenne. Dans ce cas, elles insistent alors toutes sur le fait qu'elles ont conservé leur autonomie de fonctionnement. Cette autonomie, et la volonté de la maintenir quelque soit le cas de figure, est présente dans l'esprit de tous ces chefs d'entreprises dynamiques.

Ainsi par exemple, une entreprise française rachetée par un groupe belge défend sa position en affirmant avoir conservé son indépendance "de fait", les termes du marché passé reposant sur un échange: l'entreprise française apporte sa connaissance du marché et sa spécialisation en citerne, le groupe son appui financier et technique (il se réserve toutefois le droit d'imposer la technique de transport : le transport combiné actuellement). L'entreprise française reste un "centre de profit autonome".

** En matière de politique d'investissement*

Il ne fait aucun doute que les entreprises renouvellent très régulièrement leur matériel. Quelque soit le pays, le parc est le plus souvent neuf. Ceci est vrai pour toutes les catégories d'entreprises.

Les différences que l'on peut constater entre elles tiennent plus aux investissements de type informatique qu'à ceux qui concernent le matériel roulant. En effet, les entreprises dynamiques ont toutes en vue la rationalisation de leur outil de travail, laquelle qui passe inévitablement par une informatisation généralisée (et non limitée aux classiques logiciels de comptabilité ou de facturation) de l'exploitation. Certaines sont déjà équipées dans ce sens, d'autres se préparent à l'être.

Pour ce qui est du recours à l'EDI, il reste pour l'instant réservé aux très grands groupes de transport. Les entreprises de tailles moyennes y pensent mais diffèrent leur investissement. Seules deux entreprises, britannique et hollandaise, sont intégrées à des réseaux d'EDI.

b) Les stratégies "dynamiques"

Il s'agit ici de caractériser le contenu des stratégies rencontrées en mettant en évidence les spécificités qui ont permis aux entreprises qui les ont élaborées de se placer en position de force durable sur le marché. Pour réussir en effet, elles ont toutes dû "intégrer à leur façon" les facteurs de dynamisme précédents, mais en y ajoutant des visions stratégiques particulières leur permettant de se démarquer de la concurrence.

Certains transporteurs ont entrepris de jouer sur plusieurs tableaux ou de combiner plusieurs éléments de stratégies partielles (positionnement sur un créneau nouveau, offre de services pointus, intégration de réseaux par exemple). Ce qui explique que le nombre d'entreprises relevées dans les cas de figure qui suivent puisse être supérieur au nombre d'enquêtes réalisées.

** Stratégie de positionnement sur un créneau de produit*

Ce cas concerne 10 entreprises sur 26 dites "dynamiques"

Certaines entreprises ont choisi de se spécialiser sur un créneau de produits (au maximum 3) en passant des contrats d'exclusivité avec des chargeurs. En fait elles se proposent de travailler en régie pour des donneurs d'ordres relevant d'un même secteur d'activité. Cela leur permet d'adapter leur matériel et leur service afin de se "fondre" dans le processus de production du chargeur. Le plus difficile est, pour ces entreprises, de se préserver du risque de dépendance vis à vis de leurs chargeurs ou, à défaut, de le réduire.

Le moyen qu'elles emploient le plus souvent est de rendre les prestations offertes suffisamment sophistiquées pour qu'elles deviennent "irremplaçables"; autrement dit, il est de chercher à renverser les rôles en rendant le chargeur dépendant. Dans le cas de spécialisations très poussées, l'entreprise n'a alors pratiquement plus à prospecter, les clients venant d'eux-mêmes en raison de la notoriété acquise par le transporteur sur le créneau pointu qu'il occupe.

A titre de mentions illustratives, on citera

- * le cas d'une entreprise qui s'est spécialisée dans le transport de décors de théâtre en adaptant son matériel et en formant son personnel à la manutention délicate de ce "produit"
- * celui d'une entreprise qui s'est spécialisée dans le transport de verre pour le compte de chargeurs situés d'un coté comme de l'autre de la frontière
- * ou encore celui d'une entreprise qui travaille en exclusivité pour un fabricant d'automobiles, lequel délègue toutes les opérations de livraison en France et de sous-traitance dans les pays latins.

Ces exemples sont des cas précis où le transport est vendu à un prix supérieur à celui du marché et où l'entreprise s'assure de gains de productivité qui lui permettent d'améliorer le service rendu, ceci afin de travailler en parfaite adéquation avec les besoins des chargeurs. C'est ainsi que certains transporteurs assurent eux-même la promotion des chargeurs pour qui ils travaillent en adaptant sur leurs camions un système de bâches interchangeable aux couleurs des clients.

** Stratégie de renforcement de la fonction commerciale*

Certaines entreprises, qui ne disposent pas d'atouts particuliers mais sont confrontées à la menace d'une perte de clientèle et à la difficulté de démarcher dans un environnement trop fortement concurrentiel, se sont regroupées afin de créer une structure de vente commune et procéder à l'embauche de commerciaux. Dans ce cas de figure, elles ont recentré leurs activités sur la capacité à gérer leurs flottes de camions et à améliorer la qualité du service transport rendu aux clients, se déchargeant totalement de la fonction commerciale par délégation à la structure commune.

Cette structure est alors chargée non seulement de rabattre le fret, par le biais d'un serveur télématique, sur les entreprises associées, mais aussi de donner des conseils en matière d'investissement en matériel roulant, d'informer les différents partenaires sur les tendances du marché (souvent mal connues des transporteurs) et d'offrir d'autres "services communs" du même ordre.

De telles entreprises ont su ainsi transformer en atout l'inconvénient qu'elles avaient d'être trop "techniques" et pas assez "commerciales". En s'alliant, ces entreprises ont réussi à créer des économies d'échelle non négligeables et à étendre sensiblement leur champ d'influence.

** Stratégie de positionnement géographique*

Ce cas concerne 17 des 26 entreprises recensées comme "dynamiques". Pour beaucoup d'entre elle, le positionnement choisi sur le marché est d'abord géographique. Il correspond le plus souvent à la mise en place de lignes régulières bien rodées sur des destinations étrangères. Celles qui réussissent sur ce créneau

en transport international sont généralement celles qui travaillent pour des clients en direct situés de part et d'autre de la frontière.

A titre d'exemple, on retiendra cette entreprise française qui s'est spécialisée sur la RFA et a su fidéliser une clientèle de chargeurs allemands et français. Un autre exemple intéressant est celui de cette entreprise hollandaise qui s'est spécialisée sur les pays arabes et a mis en place une sorte de "pont routier" bien rodé entre ces pays et les ceux de l'Europe de l'ouest.

Certaines entreprises combinent cette stratégie avec une stratégie de produit. Cela semble être de plus en plus souvent une nécessité sur les destinations européennes dans la mesure où les lignes se banalisent. Savoir "traiter l'international" n'est plus alors un atout à part entière et il faut être capable d'apporter un plus au niveau du service rendu.

** Stratégie d'offre de services pointus*

Sept entreprises sur 26 relèvent de ce cas de figure.

Sous cette dénomination, on trouve surtout les "astuces" conçues par les transporteurs pour rendre leur service plus attractif soit vis à vis de la clientèle directement, soit vis à vis des confrères d'un réseau auquel ils appartiennent. Là encore, ce qui est en jeu est souvent la capacité d'un transporteur à transformer en atout un inconvénient qui obère la bonne pratique du transport.

Dans le premier cas, on retiendra à titre de mention illustrative l'exemple des entreprises qui proposent un "fonctionnement 24h sur 24", celui-ci n'étant plus seulement applicable aux livraisons et enlèvements mais aussi à toutes les opérations qui nécessitent l'intervention du personnel sédentaire (opération de dédouanement, de gestion, d'exploitation, etc). Une entreprise française et deux britanniques s'apprêtent à développer un tel service. L'idée est d'abord née de l'expérience d'opérations de transport réalisées dans le secteur de la grande distribution (approvisionnement des hypermarchés), mais elle est susceptible d'être généralisée. Un service "24h sur 24" permet en fait de rationaliser les programmes de chargement et d'enlèvement en privilégiant les transports urbains de nuit et les acheminements au long cours de jour.

Dans le second cas, il s'agit plutôt d'une offre de service technique qui vient en complément d'opérations réalisées en amont par d'autres transporteurs. On citera deux exemples significatifs où les transporteurs ont su "prendre le marché à contre courant" :

- . en France, les lignes transversales sont réputées être difficiles pour deux raisons : le déséquilibre de trafic Est-Ouest; des liaisons routières et autoroutières encore insuffisantes. La conséquence en est que les transporteurs préfèrent travailler en priorité dans le sens Nord-Sud.

Un transporteur français a décidé d'offrir au contraire des transports Est-Ouest. Il centralise dans l'Est les conteneurs et caisses mobiles de ses correspondants étrangers (RFA, Belgique, Suisse), ce qui lui permet de massifier ses envois ferroviaires, d'où une réduction des coûts de transport et une compensation en retour du déséquilibre de fret Est-Ouest. Sa capacité à organiser ces transports fait que ses correspondants étrangers préfèrent se décharger des transports en France en lui confiant les frets plutôt que d'assurer eux-même les tractions routières transversales.

Un autre transporteur français travaille en binôme avec un transporteur autrichien. Des envois en transport combiné sont effectués de l'Autriche sur la RFA (à la frontière franco-allemande) où le français récupère la marchandise, procède à des groupages et livre sur le territoire français. Les lignes de transport combiné entre l'Autriche et la France n'étant pas assez efficaces (selon ce transporteur), il se substitue donc au tractionnaire ferroviaire pour assurer coté français la continuité des chaînes mises en place coté autrichien.

En fait, cette analyse montre que le concept "d'avantage comparé" (Ricardo) est loin d'être dépassé. Le dynamisme des entreprises de l'échantillon enquêté se révèle par la capacité de ces dernières soit à prendre le marché à contre courant (exemple des lignes transversales), soit à être suffisamment spécialisées ou pointues sur un créneau particulier (exemple des transports de verre), soit encore à apporter un plus au niveau commercial et à celui du service rendu (société d'affrètement intégrée, service 24h/24, etc).

* *Stratégie d'intégration dans un réseau*

Qu'en est-il alors de l'appartenance à un réseau, est-ce un facteur de réussite ? Là encore, tout dépend de ce que les entreprises peuvent apporter à leur réseau et de la finalité même de ce réseau. Un réseau international ayant comme seule caractéristique une juxtaposition d'entreprises de nationalités différentes reste insuffisant pour développer à terme des gains de productivité, une efficience économique et une bonne rentabilité.

Le réseau ne peut être seulement un prétexte au regroupement d'entreprises de nationalités différentes, de natures différentes. Pour réussir, il doit contenir un projet commun valorisant la complémentarité des atouts des membres qui le composent. Les échecs vécus par certaines des entreprises rencontrées montrent à quel point le montage d'un réseau sur la base d'une simple juxtaposition d'entreprises sans complémentarité ni projet commun peut conduire à des effets pervers, tel que la concurrence au sein même du réseau par exemple.

Le réseau, quand il est bien pensé, est indéniablement un atout et un facteur de dynamisme. Mais en aucun cas il n'est indispensable à la réussite de l'entreprise. Des transporteurs ayant su s'imposer sur le marché par un apport original de compétences particulières n'ont pas nécessairement besoin d'appartenir à un réseau. Leur projet peut se limiter au renforcement de leur position propre.

En contre-point des stratégies d'alliances par le biais de réseaux, il y a les stratégies d'intégration par le moyen des rachats. Les entreprises dites "dynamiques" sont naturellement celles qui sont le plus convoitées, que ce soit par des groupes de transport nationaux ou par des opérateurs étrangers souhaitant être présents en France. Leurs dirigeants, conscients de la valeur marchande de leurs entreprises et ayant reçu des propositions, ne rejettent pas à priori l'hypothèse d'un rachat et étudient les offres qui leur sont faites. Les chefs d'entreprise sont d'autant plus réceptifs à ce type de proposition que l'avenir dans le transport est jugé incertain et qu'il serait dommage de rater l'occasion d'assurer une bonne rente de situation tant qu'il est temps ! Les entreprises de l'échantillon les plus sollicitées semblent être les entreprises alsaciennes et ce, par les allemands.

B) LES ENTREPRISES "INTERMEDIAIRES"

Par sa composition, cette catégorie est hybride car elle rassemble toutes les entreprises qui, par définition, ne peuvent être considérées ni comme "dynamiques" ni comme "attentistes". Toutes ces entreprises sont en effet défailtantes au niveau d'un au moins des "facteurs de dynamisme" analysés précédemment; ou bien s'inscrivent dans une perspective stratégique insuffisamment élaborée, voire non cohérente. Elles correspondent à une population de 15 unités sur les 50 cas étudiés.

L'analyse de leur situation au moment de l'enquête ne permet pas toujours de déterminer si elles sont engagées dans un processus évolutif ou involutif, si elles sont en passe de devenir "dynamiques" ou "attentistes", mais seulement d'indiquer à quelles conditions elles pourraient l'être le cas échéant. De fait, l'observation des "variables d'état" de ces entreprises (cf. chapitre II) ne fait pas apparaître de points communs particuliers.

En revanche, on remarque une certaine similitude au niveau de l'attitude psychologique de leurs dirigeants et de l'appréciation qu'ils portent sur la situation :

- . ils se plaignent tous de la concurrence qui leur a fait perdre des marchés ou les oblige à modifier leur activité et incriminent surtout certaines "pratiques déloyales" auxquelles ils ont été confrontés (affrètement télématique, non respect des réglementations, etc)

- . tous ont été contraints de baisser leurs prix sans possibilité de contre-parties
- . ils sont très hésitants par rapport aux questions de stratégie et se montrent imprécis quant aux activités à privilégier : affrètement, entreposage, transport routier, etc
- . ils parlent de la logistique un peu comme d'un remède miracle à la crise qui les frappe mais sans préciser les moyens qu'il faudrait mobiliser pour la mettre en oeuvre.

L'analyse fait apparaître trois types de comportements : ceux qui recentrent leurs activités, ceux qui mènent une politique au fil de l'eau, ceux qui envisagent un développement tous azimuts.

** Politique de recentrage*

Ce cas de figure concerne 7 entreprises sur les 15 de cette catégorie. La plupart d'entre elles éprouvent le besoin de recentrer leurs activités en favorisant la concentration plutôt que la diversification, mais elles ne savent pas toujours quelle activité justement privilégier. Intuitivement, elles sentent qu'il n'est plus possible à un transporteur d'être performant sur le marché s'il disperse plus qu'il n'est nécessaire son offre de ses services. Autre motivation au recentrage : l'approche de 93 qui remet en cause certaines activités traditionnelle (comme l'activité en douane par exemple).

A titre d'exemple, on citera cette entreprise britannique qui abandonne un de ses deux créneaux, le transport d'animaux, pour favoriser le service à la marchandise d'amont en aval, notamment par la logistique. Une autre entreprise, française, abandonne la location de véhicules industriels et utilise ses hangars pour développer une activité logistique pour le compte des chargeurs qu'elle a par ailleurs en clientèle fret.

Deux autres entreprises (une belge et une allemande) abandonnent progressivement leur activité en douane, compromise par 93 selon elles, et se recentrent sur le transport. On citera encore le cas d'un transporteur français qui, prenant conscience des risques qui s'attachent à la sous-traitance, a complètement stoppé cette activité pour ne plus travailler qu'en direct, en faisant le pari qu'il acquerra bientôt la maîtrise totale de son marché .

Ces exemples illustrent bien le comportement des entreprises de cette catégorie, les raisons qui les motivent, leurs incertitudes. Elles sont toutes en phase de rupture avec le passé et ont un tournant à négocier. Il est donc difficile de savoir si, à l'avenir, elles seront ou non en position de force sur le marché. Au delà de la clairvoyance du chef d'entreprise, leur handicap réside d'ailleurs précisément dans le manque de précision des projets qu'elles envisagent de développer.

** Politique au fil de l'eau*

Ce cas de figure concerne 5 entreprises. Ce qui les caractérise le mieux est l'absence totale de stratégie, malgré une croissance régulière du chiffre d'affaires, assurée par une clientèle pour l'instant fidèle. Dans ces conditions, ces entreprises se refusent à envisager un renversement de situation. Pourtant, rien ne justifiera à terme leur pérennité et la permanence de leur activité dans la mesure où elles n'offrent aucun service particulier ni nouveau à leur clientèle.

On citera à titre d'illustration le cas significatif d'une société hollandaise qui déclare "ne pas savoir où elle va ni ce qu'elle fera dans 6 mois ou un an" et préférerait, dans la conjoncture actuelle, "continuer sur son acquis plutôt que prendre le risque de développer de nouveaux services".

** La dispersion*

Ce cas de figure concerne 3 entreprises. Au contraire des précédentes, ces entreprises affichent un entrain déconcertant à vouloir développer une multitude d'activités. Elles sont souvent récentes, éprouvent le besoin de créer (peut être plus que les anciennes structures où le poids du passé pèse lourdement) mais manquent grandement de cohérence dans la "stratégie" qu'elles affichent. Contrairement à la première sous-catégorie où les entreprises, confrontées depuis longtemps au marché, recentrent leurs activités, celles-ci semblent vouloir se disperser à l'excès. Vont-elles être à la hauteur de leurs ambitions, telle est la question qui vient à l'esprit face à l'ampleur et la diversité des projets annoncés.

Pour illustrer ce cas de figure, on retiendra cette entreprise française qui vient d'être reprise et dont le dirigeant déclare vouloir repartir sur de nouvelles bases. Il envisage de mettre en place un système de relais du personnel roulant (plus de chauffeurs, moins de camions) pour augmenter la rentabilité du parc, augmenter les surfaces d'entreposage pour faire de la logistique, faire du cabotage à l'étranger, se spécialiser sur l'axe Mer Baltique-Espagne, se spécialiser dans l'express frigo et dans le transport de déchets, etc...et cela avec un personnel réduit.

Les entreprises dites "intermédiaires" ont toutes, pour l'instant, un chiffre d'affaires en augmentation, parfois des effectifs croissants. Mais elles ne se distinguent pas par une approche spécifique de leur marché. Pour accéder au statut de "dynamique", il leur manque le "plus" qui fait la différence sur le marché, une certaine cohérence dans leur politique de développement et plus de précision dans la définition de leurs objectifs.

c) LES ENTREPRISES "ATTENTISTES"

Cette catégorie comprend 9 entreprises de l'échantillon (soit 18%) qui se caractérisent avant tout par un manque d'atouts propres et une diminution du

niveau d'activité (chiffre d'affaires). Ces entreprises de transport apparaissent comme atypiques par rapport au marché. Elles font du transport tous azimuts mais sont généralement en perte de vitesse. Et surtout, elles ne comprennent pas pourquoi. Les dirigeants de ces sociétés sont souvent désabusés, ils pensaient que leur clientèle était acquise une fois pour toute et, en la perdant, ils se sentent trahis. Ils sont aussi de ceux qui pensent que le transport est un métier qui ne s'apprend que sur le tas. Ils ne maîtrisent plus l'évolution et subissent les lois du marché, ils ne font pas de commercial car n'en ont pas les moyens. Un point commun : la démotivation et la perte de la foi dans le transport.

Nous retiendrons trois sous-catégories : les dépendants, les pré-retraités, les déçus.

** Les dépendants (2 entreprises)*

Il s'agit de ces transporteurs qui n'ont plus aucune prise sur leur présent et leur avenir. Ils se sont laissés débordés et ne peuvent plus reculer car n'ont pas la force ou les compétences de lutter seuls sur le marché.

On retiendra à titre d'exemple le cas de cette entreprise qui travaille comme tractionnaire pour un transporteur, qui n'a ni la maîtrise de son fret, ni celle de sa gestion et qui n'a aucune garantie de charge. En revanche, pèsent sur elle les charges de personnel et de véhicules. Les tarifs lui sont imposés et elle vit dans la hantise d'être abandonnée par son affréteur. Etranglée par les charges et la gestion du quotidien, elle ne démarcher pas de clients en direct ce qui, compte tenu de l'étroitesse du marché, risquerait de la mettre en position de concurrence avec son affréteur.

** Les déçus du transport (5 entreprises)*

Il s'agit de ceux qui ont connu la croissance, des marges importantes et un emploi du temps plutôt correct. Ils sont aujourd'hui en situation d'échec et, malgré des tentatives de redressement, n'ont pas réussi à conserver leur clientèle.

A l'origine une perte de clientèle que l'on croyait acquise. On retiendra l'exemple d'un transporteur qui, face à cette situation, a voulu se grouper avec des confrères en pensant retrouver ainsi une certaine croissance par augmentation de la capacité de transport et élargissement du potentiel de clientèle. En fait, son réseau s'est traduit par un échec qui a fini de le décourager. Augmenter la capacité de transport alors que le marché se caractérisait par une surcapacité de l'offre, c'était mal appréhender ce dernier. Le réseau était devenu le théâtre d'individualismes en perte de vitesse, entrant en concurrence les uns les autres pour tenter de survivre.

Les "déçus" ont en commun une mauvaise appréhension de la réalité, une vision figée du marché. Ils appartiennent le plus souvent à l'ancienne génération des transporteurs. Ils se raccrochent comme ils peuvent à ce qui reste de leur activité

mais le font sans grandes convictions. Ils vivent d'autant plus mal cet échec qu'ils "enterrent" l'entreprise familiale.

** Les pré-retraités sans successeur*

Le cas type est celui d'une entreprise dont le chef, âgé et sans successeur, souhaite se retirer progressivement du marché. Il songe avant tout à la retraite, sans stratégie de valorisation de l'entreprise pour la rendre éventuellement attractive vis à vis d'acheteurs potentiels. Il dit ne plus avoir la force de se battre. En fait, il a diminué son activité au fur et à mesure de sa perte de motivation et de l'augmentation de son âge.

Le point commun à ces chefs d'entreprises est qu'ils cherchent tous à se faire racheter. Or ils perdent de vue que seules les entreprises dynamiques attirent les investisseurs. Leur échec traduit la fin d'une époque facile dans le monde du transport où la stratégie des transporteur se bornait à l'achat de véhicules, la clientèle venait au transporteur sans être démarchée et ce dernier s'enrichissait sans avoir à complexifier ses prestations.

Cette catégorie dite des "attentistes" est la plus décalée par rapport à la réalité du marché. Les entreprises correspondantes ne cherchent pas ou plus à interférer avec la nouvelle donne des rapports de forces sur ce marché, elles la subissent. Elles "attendent l'avenir" et sont promise à une disparition probablement rapide, faute d'avoir compris (suffisamment tôt) l'évolution du marché pour en tirer profit.

4. Exemples de stratégies d'entreprises significatives

En illustration des analyses précédentes, sept fiches décrivant des cas types de stratégies d'entreprises tirées de l'échantillon ont été réalisées. Elles sont présentées en annexe séparée à ce rapport.

V - CONCLUSION

A) LE CONSTAT

L'accent a été mis volontairement ici sur l'analyse des *comportements des entreprises face au tournant qu'elles ont à prendre à court terme, tournant qu'impose l'environnement économique extérieur.*

D'autres présentations des résultats des enquêtes auraient été bien sûr possibles, plus ou moins globalisantes ou au contraire focalisées sur des aspects particuliers de la stratégie des entreprises (lectures transversales des politiques de rachat-concentration, de recours à la sous-traitance, d'investissement par exemple; ou encore segmentation des comportements par taille ou type d'activité des entreprises).

Nous avons considéré soit que ces aspects étaient déjà connus, ayant déjà été défrichés par les travaux réalisés sur le sujet; et, dans ce cas, qu'il était préférable d'éviter les redites; soit qu'ils n'étaient pas discriminants (ou suffisamment importants) et qu'il convenait alors de ne pas disperser l'effort d'analyse et d'interprétation des enquêtes.

Au bilan, la consultation confirme sur bien des points les éléments de connaissance empirique accumulés sur ce secteur d'activité. Mais elle met mieux en évidence les enjeux qui s'attachent à certaines de ses caractéristiques structurelles. Nous soulignerons plus particulièrement trois points :

- * Le "dynamisme" et la réussite peuvent et doivent revêtir plusieurs formes, il n'y a pas de modèle unique à suivre en la matière. L'effet de taille ne semble pas être ce paramètre surdéterminant de réussite que l'on présente parfois. Il faut retenir au contraire de cette étude la capacité de certaines entreprises à se spécialiser sur des créneaux particuliers (logistiques ou géographiques), à les valoriser de façon à se différencier efficacement de la concurrence.

Les entreprises dont le comportement a été qualifié "d'intermédiaires" doivent comprendre que sans cette capacité à créer de la valeur ajoutée, elles ne pourront occuper sur le marché des transports une place honorable tout en sauvegardant leur autonomie.

C'est là une condition nécessaire du succès, même si, comme prévisible, elle n'est pas suffisante et doit s'accompagner d'autres améliorations (au niveau de la capacité de gestion par exemple). Mais l'entreprise qui aborde la question de son développement sous cet angle est généralement conduite à repenser son mode de fonctionnement et à prendre en charge en conséquence le "traitement" des autres problèmes qui se posent à elle (alliances, recrutement, investissements, information).

Les "attentistes" seront les grands perdants du renouveau qui s'opère actuellement sur le marché des transports. Ce marché est en train de s'épurer des entreprises sans atouts particuliers. Le processus est visible dans tous les pays, il subit une accélération depuis 6 mois environ en GB (où de nombreuses entreprises déposent leur bilan faute de compétitivité). Le métier de transporteur se complexifie et requiert des savoir-faire spécifiques non seulement en transport mais aussi en gestion et en techniques de commercialisation. La surcapacité de l'offre a de fortes chances de n'être que temporaire : une fois les entreprises sans atouts disparues, resteront les entreprises les plus dynamiques et les taux de fret remonteront.

- * Les réseaux de transporteurs, quand ils existent, sont de nature informelle. Les réseaux basés sur une complémentarité géographique sont les plus fréquemment rencontrés. Le succès d'un réseau dépend étroitement de ses

capacités à favoriser les synergies entre ses membres afin de concurrencer les entreprises qui font cavalier seul mais aussi les autres réseaux et surtout les groupes intégrés.

A partir d'une certaine taille (et dans tous les cas de figure quand on dépasse la centaine de véhicules), il semble que les entreprises préfèrent structurer leur croissance par création d'agences locales ou prises de contrôle d'entreprises (filiales ou nouvelles implantations, notamment à l'étranger) plutôt que de s'organiser en réseau de partenaires indépendants. Au niveau des activités, il apparaît aussi que plus l'entreprise est grosse, plus sa stratégie de développement se fonde sur un élargissement de sa palette d'activités.

- * Il existe bien sûr des différences de comportement entre les transporteurs des pays étudiés. Mais ces différences ne sont pas décisives; elles tiennent essentiellement à un contexte historique, au degré d'ouverture de leur pays, aux antécédents des systèmes des marchés sur lesquels ils opèrent.

On insistera plutôt sur le fait que, quel que soient les pays, les structures de fonctionnement internes des entreprises et les problèmes rencontrés sont très semblables, ainsi que le milieu socio-économique et culturel d'exercice de la profession. Les avantages comparés, quand ils existent, ne sont pas définitifs; et ils ne jouent pas forcément ni systématiquement au détriment des entreprises françaises.

L'enjeu des stratégies de développement à élaborer est d'abord la valorisation des spécificités et des potentialités propres de ces entreprises, ce qui renvoie au point n° 1 précédent et... débouche naturellement sur la formulation de quelques recommandations.

B) EN GUISE DE RECOMMANDATIONS

- * Il apparaît souhaitable de développer les formations en techniques de vente du transport et, pour la France, en langues étrangères appliquées au transport.
- * Les entreprises qui souhaitent se constituer en réseau ne savent pas toujours où ni comment trouver leurs partenaires. Il faudrait développer des procédures qui permettraient un rapprochement des entreprises de part et d'autre des frontières.
- * Les entreprises de taille moyenne doivent être sensibilisées aux différentes sources d'informations existantes qui peuvent les aider à mieux connaître leur environnement économique et commercial; et, par suite, à gagner des parts de marché tant en national qu'à l'international. Il est significatif que les plus dynamiques d'entre elles soient aussi celles qui sont les mieux introduites auprès des chambres de commerces et des organismes professionnels de leur secteur

d'activité. Certains "colloques" (en fait des journées d'information) organisés par des responsables de plateformes logistiques étrangères pour les entreprises qui y sont implantées sont des exemples intéressants à méditer de ce point de vue.

* Ceci dit, la volonté de s'informer est souvent liée au niveau de formation des opérateurs. Or celui-ci est souvent très insuffisant dans les PME et les besoins en formation sont souvent mal appréhendés. Les dirigeants n'en n'ont pas toujours conscience. A travers les exemples étrangers, il semblerait que la formation continue de courte durée soit la plus appropriée. Le plus difficile est de convaincre les transporteurs.

Les français ont une perception particulièrement "inquiète" des menaces de pénétration sur leurs marchés des transporteurs des pays voisins. L'étude montre pourtant que les problèmes se posent pour les français quasiment dans les mêmes termes que pour les autres européens. Il est certain que le contexte dans lequel les hollandais et les belges interviennent (2 grands ports de l'Europe du Nord, pays sans marché intérieur, pratique de longue date du libre marché au sein du Benelux) les poussent à être "dynamiques".

* Pour autant, leurs structures ne sont pas ou peu différentes des autres. Il serait donc bon de démythifier la concurrence étrangère, sans pour autant la sous-estimer, et ce par le biais de l'information. Une meilleure connaissance de l'environnement économique national et international ne pourrait qu'aller dans le sens du renforcement stratégique des entreprises françaises.

* La plupart des entreprises qualifiées "d'intermédiaires" ont des difficultés à se positionner sur le marché et à s'organiser en conséquence. Leurs dirigeants perçoivent bien qu'ils doivent réorienter leurs activités mais ne savent pas toujours dans quel sens le faire. Développer à leur intention particulière des procédures d'aides au conseil peut être intéressant dans la mesure où cela les aiderait à déterminer leurs points de faiblesse et atouts, ainsi que les créneaux sur lesquels elles ont ou peuvent avoir un avantage concurrentiel. Une réflexion doit donc être menée sur la façon de les y amener.