



Ministère  
de l'Équipement,  
du Logement,  
des Transports  
et du Tourisme

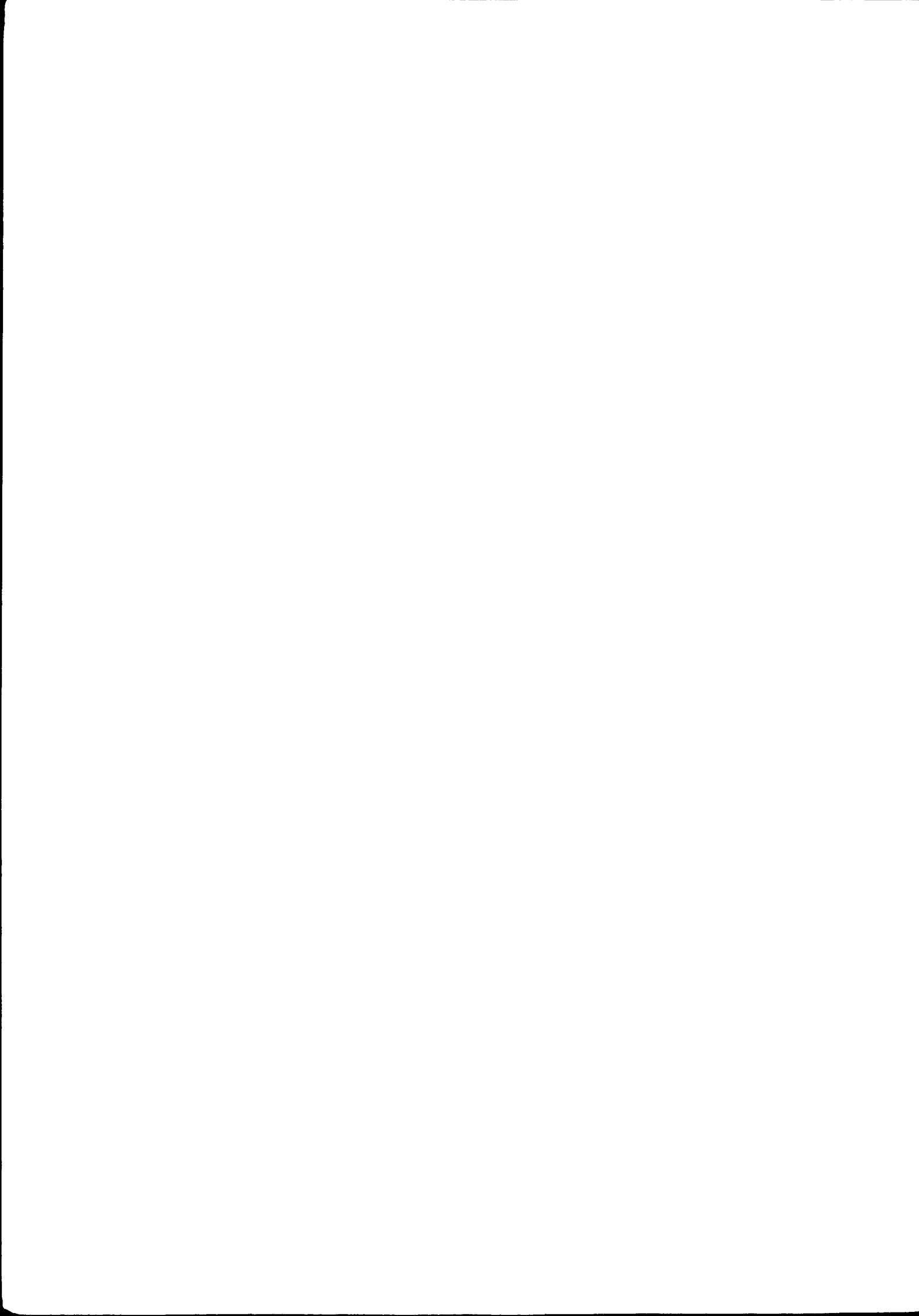
JUILLET 1996  
ISBN 2-11-0895593-4

# **LES GRANDES ENTREPRISES DE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES ET LEURS SECTEURS**

SES  
11092

**DAEI - Service Économique et Statistique**

Tour Pascal B 92055 LA DEFENSE Cedex Téléphone 01 40 81 21 22 Télécopie (1) 40 81 17 72

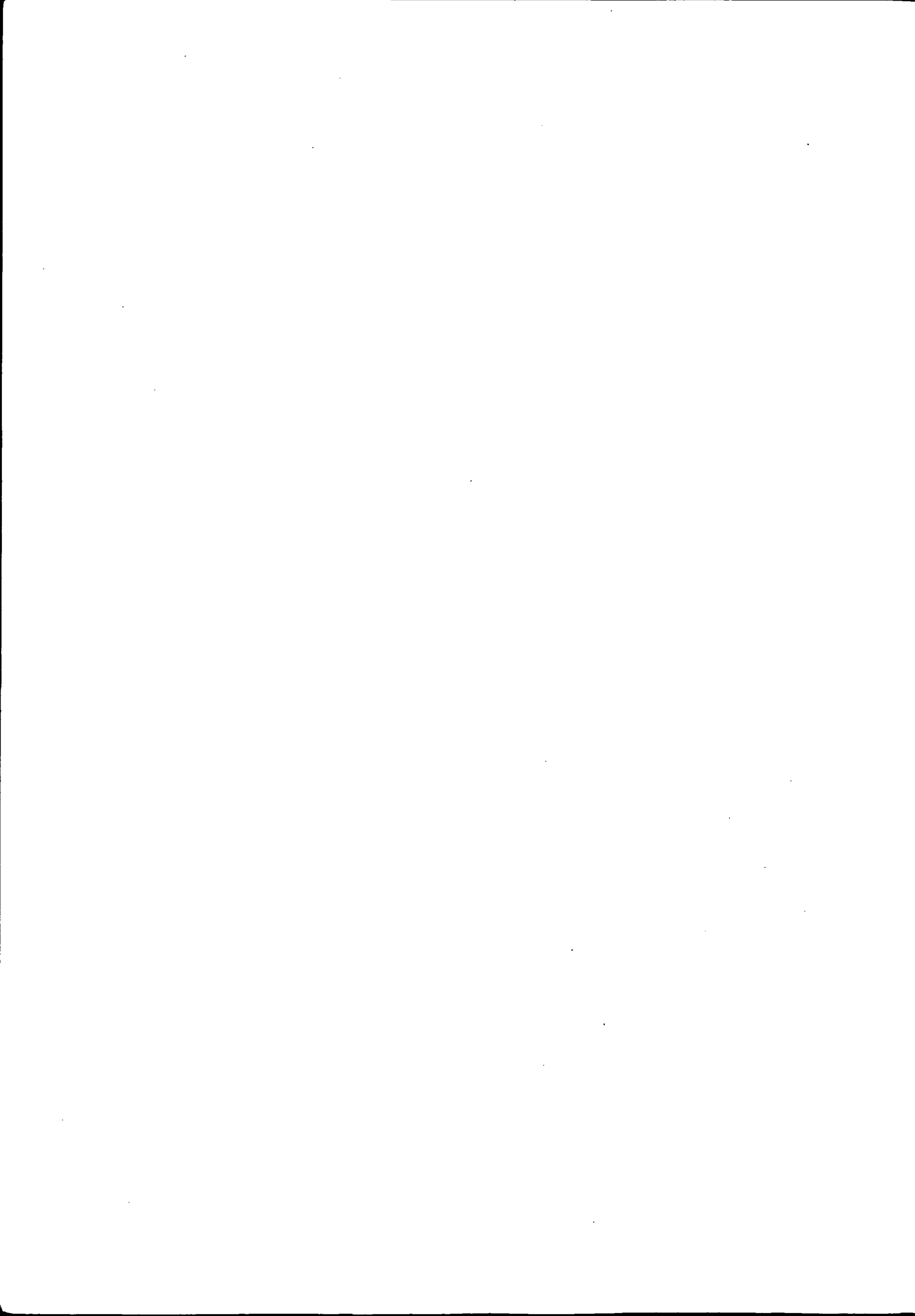


# **LES GRANDES ENTREPRISES DE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES ET LEURS SECTEURS**

**Cette étude a fait l'objet d'une commande conjointe de la DAEI, de la DTT et de l'INRETS**

**Elle a été réalisée par  
Jacques GAILLARD et Jean ROUSSELOT  
de la direction des études et de la stratégie du Crédit National**

**Conception graphique et réalisation  
Gilles BERENGER**



## SOMMAIRE

### NOTE DE SYNTHÈSE

Les grandes entreprises de transport routier de marchandises : 1991-1995 p.5

### AVANT PROPOS

p.9

### PRESENTATION DE L'ETUDE

p. 15

I - Les entreprises sélectionnées p.17

II - Les principaux critères de différenciation des entreprises sélectionnées p.18

II - 1 - Les critères descriptifs

II - 2 - Les autres critères de différenciation p.19

### PREMIERE PARTIE - LE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES p.27

I - Le transport routier, principal mode de transport de marchandises en France p.29

II - Transport pour compte propre et transport pour compte d'autrui p.30

III - Relation entre demande de transports routiers pour compte d'autrui et indices de performance économique p.32

III - 1 - Corrélation entre variations de l'activité industrielle et variations des trafics du TRM pour compte d'autrui

III.2 - Le cycle mensuel des flux de marchandises p.33

IV - Les données de base du TRM pour compte d'autrui p.33

### DEUXIEME PARTIE - PRINCIPAUX MARCHES ET POSITIONNEMENTS DES ACTEURS p. 43

I - Messagerie Fret Express et transport de petits colis p.47

I - 1 La messagerie p.49

I - 1 - 1 Historique p.53

I - 1 - 2 L'évolution de la segmentation

I - 1 - 3 Les chiffres clés de la messagerie p.56

I - 1 - 4 Les différents types de messagers p.58

I - 1 - 5 Les grands messagers généralistes p.60

I - 1 - 6 Fiche d'analyse sectorielle p.63

I - 2 : Messagerie express et transport de petits colis p.67

I - 2 - 1 Les différents segments de la messagerie express et du petit colis p.69

I - 2 - 2 - Le marché de l'express et du petit colis p.71

I - 2 - 3 - Les intervenants sur le marché français p.77

I - 2 - 4 - Les intégrateurs p.83

I - 3 Tableaux de synthèse p.87

II - Le transport routier de lots complets ou groupés p.91

II - 1 Le concept p.95

II - 2 Les limites de poids, les distances

II - 2 - 1 Les limites de poids

II - 2 - 2 Les distances

II - 3 Les produits transportés p.96

II - 4 Les principales caractéristiques du transport de lots p.97

II - 5 Les spécificités du transport de lots partiels p.98

II - 6 Les principaux opérateurs français du lot complet ou partiel	p.99
<b>III - Le transport terrestre sous température dirigée</b>	<b>p.101</b>
Avant propos	p.103
III - 1 La réglementation du TSTD	p.106
III - 1 - 1 La réglementation internationale	
III - 1 - 2 La réglementation européenne	
III - 1 - 3 La réglementation française	p.107
III - 2 L'aspect technique	p.108
III - 2 - 1 Les techniques du froid	
III - 2 - 2 Les matériels de transport sous température dirigée	p.109
III - 2 - 3 Les obligations du chargeur et du transporteur	p.110
III - 3 les acteurs de la chaîne logistique du transport sous température dirigée	p.113
III - 3 - 1 Les différents acteurs de la chaîne du froid	
III - 3 - 2 Une chaîne logistique vulnérable	
III - 3 - 3 La place de chaque acteur au sein de la chaîne logistique	p.114
III - 4 Le secteur du TSTD et les principaux intervenants	p.116
III - 4 - 1 Le secteur	p.117
III - 4 - 2 Les intervenants	
Annexe : les capacités d'entreposage en France et l'entreposage public en France	p.124
<b>IV -Produits dangereux</b>	<b>p.127</b>
IV - 1 Introduction : les principales données sectorielles	p.131
IV - 1 - 1 La conjoncture	
IV - 1 - 2 Les grands intervenants sur le marché français	p.132
IV - 2 Le cadre réglementaire du transport routier de matière dangereuses	p.133
IV - 2 - 1 Le règlement pour le transport de matière dangereuses par la route	
IV - 2 - 2 La loi d'orientation des Transports Intérieurs (LOTI)	p.135
IV - 3 Le marché français	p.137
IV - 3 - 1 Les produits pétroliers et ses dérivés	
IV - 3 - 2 Le transport de produits chimiques	p.144
IV - 4 Les grands opérateurs français du transport public de produits dangereux	p.148
Annexe I - Les différents types de citernes routières	p.154
Annexe II - Les stations de lavage en France	p.155
<b>V -Location de véhicules industriels</b>	<b>p.157</b>
Introduction	p.159
V - 1 La structure du marché français	p.161
V - 2 Les principaux marchés en Europe	p.162
V - 2 - 1 Le cadre réglementaire européen : le début du processus d'harmonisation	p.163
V - 2 - 2 Les pays où la location de VI s'exerce librement depuis de nombreuses années	
V - 2 - 3 Les pays qui s'ouvrent à la location de VI	p.165
V - 2 - 4 Les pays où la réglementation ne permet pas à la location de VI de s'exercer normalement	p.166
V - 3 Le marché français	
V - 3 - 1 Les principales données chiffrées	p.167
V - 3 - 2 L'état du marché français	p.168
V - 3 - 3 Les principaux intervenants français	p.171

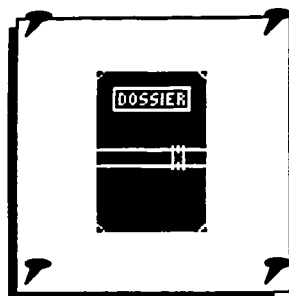
<b>TROISIEME PARTIE : QUELQUES ENJEUX POUR LES ENTREPRISES</b>	<b>p. 179</b>
<b>I Synthèse financière</b>	<b>p.181</b>
I - 1 Activité	p.184
I - 2 Rentabilité	p.185
I - 3 Structure financière	p.187
I - 4 Solvabilité	p.188
I - 5 Capacité de redéploiement	
Conclusion	p.189
Liste des graphiques	p.190
<b>II - L'internationalisation des grands transporteurs</b>	<b>p.199</b>
<b>III - La sous-traitance des opérations logistiques</b>	<b>p.203</b>
<b>III - 1 Les enjeux de la logistique</b>	<b>p.206</b>
III - 1 - 1 Le contexte général	
III - 1 - 2 Les coûts logistiques	p.207
III - 1 - 3 Les opérations logistiques en entrepôts sous-traitées	
III - 1 - 4 Les différentes formes de sous-traitance	p.208
<b>III - 2 Synthèse des comptes-rendus d'entretien</b>	<b>p.210</b>
III - 2 - 1 La tendance générale	
III - 2 - 2 La place privilégiée des entreprises du transport routier de marchandises	
III - 2 - 3 L'articulation des activités transport et prestations logistiques	p.211
III - 2 - 4 Les raisons expliquant le faible niveau d'externalisation des opérations logistiques en France	p.212
III - 2 - 5 La rentabilité de la fonction de prestataire logistique en France	p.213
<b>IV - Les centres décisionnels et de profit</b>	<b>p.217</b>
<b>QUATRIEME PARTIE : QUELQUES QUESTIONS RELATIVES A LA POLITIQUE DES TRANSPORTS</b>	<b>p.221</b>
<b>I - La certification qualité</b>	<b>p.223</b>
I - 1 Généralités	p.226
I - 1 - 1 L'AFAQ, organisme français de certification	
I - 1 - 2 Les trois niveaux de certification	p.227
<b>I - 2 La certification des entreprises du transport routier de marchandises</b>	
I - 2 - 1 Les entreprises de TRM certifiées	
I - 2 - 2 L'intérêt de la certification pour les entreprises du TRM, ses limites	p.228
I - 2 - 3 Le coût de la certification	p.229
<b>I - 3 Synthèse des comptes-rendus</b>	<b>p.230</b>
I - 3 - 1 Le contexte général	
I - 3 - 2 Les avantages de la certification	
I - 3 - 3 Les problèmes majeurs liés au processus de certification	
I - 3 - 4 Les problèmes majeurs liés à la qualité	p.231
I - 3 - 5 Conclusion	p.232
Annexe I - Le système qualité AFAQ	p.233
Annexe II - Norme expérimentale X 50800	p.234
<b>II - Le recours à la sous-traitance</b>	<b>p.235</b>
II - 1 L'étendue du recours à la sous-traitance	p.237
II - 2 Les relations Transporteurs Sous-Traitants	p.238
II - 3 Les limites constatées au système actuel	p.239

<b>III - Le transport combiné rail-route</b>	<b>p.241</b>
III - 1 Le concept du combiné	p.244
III - 2 Les opérateurs français du combiné rail-route	p.245
III - 3 Synthèse des comptes-rendus d'entretien	p.246
Annexe - Trafics du transport combiné en France	p.251
<b>IV -Le contrat de progrès et la formation</b>	<b>p.253</b>
IV - 1 Rappel des objectifs	p.255
IV - 2 Avantages présentés par le contrat de Progrès	p.257
IV - 3 Les interrogations et réserves des grands transporteurs routiers	
Annexe : La formation	p.258



## LES GRANDES ENTREPRISES DE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES : 1991-1995

Jacques GAILLARD<sup>1</sup>, André REMY



Au début de l'année 1995, l'OEST, en partenariat avec la Direction des Transports Terrestres et l'Inrets, avait demandé à la Direction des Etudes et de la Stratégie du Crédit National d'évaluer la situation et les stratégies de 23 grands acteurs privés<sup>2</sup> des transports terrestres. Cette étude, qui sera prochainement publiée par le SES, s'est appuyée sur une recherche documentaire, une analyse des comptes des quatre dernières années disponibles (1991-1994) et sur des entretiens avec les dirigeants.

Cette note de synthèse, élaborée à partir des résultats de cette étude, présente l'environnement sectoriel de ces groupes, la situation financière des 18 d'entre eux ayant fourni des comptes détaillés aux chercheurs du Crédit National et les principaux enjeux auxquels ils font face.

**Des entreprises familiales présentes dans des secteurs où les effets de seuil sont importants**

Les groupes examinés présentent un profil couramment rencontré parmi les grands acteurs du transport routier de marchandises. Ils ont, pour la plupart, un actionnariat majoritairement familial ou contrôlé par quelques dirigeants. L'essentiel de leurs activités s'exerce dans des secteurs, qui représentent environ 50% du transport routier et du traitement du fret<sup>3</sup>, où du fait des caractéristiques des processus de production, les effets de seuil sont importants.

- ♦ **Messagerie rapide et express** : la messagerie rapide et express représente le coeur de la messagerie. La nécessité de disposer d'un réseau intégré, d'au moins une trentaine d'agences dans le cas de la messagerie rapide, limite l'accès à ces métiers aux grandes entreprises régionales membres de réseau coopératif du type France Express ou France Etoile ou à des ensembles de taille relativement importante (minimum 300 - 500 millions F. de CA annuel).
- ♦ **Transport « industrialisé » de lots complets ou partiels** - Ce sous-secteur du transport de lots correspond à des activités où l'importance et le caractère équilibré des flux permettent de tirer parti des avantages liés à la taille (économie d'échelle, d'expérience, pouvoirs de négociation vis-à-vis des fournisseurs, possibilité d'utilisation de techniques industrielles telles que relais et routage assisté par ordinateur) et de répondre ainsi aux exigences généralement élevées de clients importants.
- ♦ **Transport sous température dirigée** - Seuls quelques opérateurs contrôlent l'ensemble de la chaîne du froid, et en particulier les plates-formes frigorifiques de groupage et d'éclatement et, de ce fait, occupent une position dominante.
- ♦ **Transport par citernes** - Dans ce secteur, du fait des exigences des chargeurs en terme de fiabilité et de sécurité ainsi que des économies d'échelle existant sur certains segments du processus de production (stations de lavage), quelques grands opérateurs et une poignée de PME performantes assurent l'essentiel de l'activité.

<sup>1</sup> Jacques GAILLARD appartient à la Direction des Etudes et de la Stratégie du Crédit National.

<sup>2</sup> Aubry, Bouquerod, Calberson, Danzas, N. Dentressangle, Dubois, Ducros, Fraikin, Graveleau, Heppner, Mory, TFE, Le Calvez, Darfeuille, Giraud, La Flèche Cavallonnaise, Faure&Machet, R. Martelet, Bourgey Montreuil, Charles André, Exel Logistics, Lemeunier, Samat.

<sup>3</sup> Les marchés où interviennent ces entreprises sont évalués à 70 - 75 milliards de Francs par le Crédit National, chiffre à rapprocher des 150 Mds de chiffre d'affaires hors sous-traitance identifiés par l'Enquête Annuelle d'Entreprise en 1994 dans les secteurs du transport et du traitement du fret terrestre.

## ENTREPRISES

- ◆ Location multiservices de véhicules industriels - Il s'agit de services associant à la fourniture d'un véhicule neuf ou récent, un ensemble de prestations complémentaires (maintenance, réparation, fourniture de véhicules de remplacement, démarches administratives, contrôles techniques obligatoires, assurance, etc...).

### Principaux marchés des grands acteurs étudiés

	c.a.h.t.1994 (évaluation) (milliards F.)	plus de 50% du C.a.h.t. réalisé par :	Nombre d'entreprises mentionnées dans l'étude (*)	Nombre d' entreprises étudiées
Messagerie rapide, express et autre	35	4 entreprises	25	10
Lots "industrialisés"	15 - 20	6	30	15
Température dirigée	10	2 entreprises	19	7
Citernes	5,3	3 entreprises	14	9
Location multiservice	5,4	3 entreprises	13	1
Total	70 - 75	18	n.s.	n.s.

(\*) : Sont mentionnées dans l'étude, outre les groupes ayant fait l'objet de recherche spécifique (analyse financière, entretiens avec les dirigeants), celles qui, du fait de leur taille, ne peuvent être ignorées dans l'analyse d'un contexte concurrentiel.

### Une situation économique en général saine

Du fait de la récession de 1993 et de la suppression des formalités douanières aux frontières intra-communautaires, le chiffre d'affaires cumulé des groupes examinés n'a progressé que de 2,3% en rythme annuel entre 1991 et 1994. Cette performance globale, modeste au regard de celle de l'ensemble du secteur<sup>4</sup>, recouvre d'assez fortes disparités.

Cependant, bien que la rentabilité économique<sup>5</sup> soit faible pour plus de la moitié d'entre eux, l'essentiel de l'échantillon est structurellement bénéficiaire, et génère des niveaux d'autofinancement satisfaisants. Si les endettements à terme paraissent parfois élevés au regard des fonds propres, ils sont le plus souvent admissibles au regard des marges brutes d'autofinancement. L'indicateur de solvabilité (frais financiers / EBE) se situe par ailleurs à un niveau généralement rassurant (inférieur à 33% pour plus des deux tiers des groupes étudiés).

Les moyens financiers théoriques dont ils disposeraient pour leur redéploiement<sup>6</sup> après règlement de l'ensemble de leur dette financière apparaissent cependant relativement limités. En effet au 31 décembre 1994, moins de la moitié d'entre eux affichaient une capacité positive. Selon les experts du Crédit National, la poursuite des plans de restructuration, l'adossement à des partenaires solides, et l'introduction en bourse pour les plus performants devraient leur permettre d'améliorer sensiblement leurs capacités à entreprendre des actions de développement de grande ampleur dans les prochaines années.

<sup>4</sup> Entre 1991 et 1994, le chiffre d'affaires hors sous traitance recensé par l'enquête annuelle d'entreprises pour l'ensemble des activités de transport routier et de traitement de fret a augmenté à un rythme annuel de 4.3%.

<sup>5</sup> La rentabilité économique mesurée par le ratio (Excédent net d'exploitation + produits financiers) / (immobilisations nettes + besoins de fond de roulement) permet d'apprécier le rendement des actifs mis en oeuvre dans l'entreprise, notamment au regard des taux d'intérêt à moyen terme.

<sup>6</sup> La capacité de redéploiement théorique d'un groupe est appréciée à travers l'agrégat : fonds propres - total de l'endettement (dettes financières + court terme bancaire) + disponibilités + trésorerie placée.

## ENTREPRISES

### Principales caractéristiques financières de l'échantillon

	croissance caht 1994/91 (r.annuel) (%)	Rentabilité économique nette %		Résultat net / caht %		Dettes financières /fonds propres %		Dettes financières /autofin. (années)		Frais financiers / EBE %	
		1991	1994	1991	1994	1991	1994	1991	1994	1991	1994
1er quartile	0,1	7,7	6,4	0,2	0,1	101	81	1,2	1,6	16,2	15,8
Médiane	2,1	11,1	10,1	1,2	0,9	136	139	2,2	2,2	27,5	23,4
2ème quartile	10,5	16,3	17,9	2,2	2,6	208	240	3,1	3,1	31,6	36,3

### Quatre types d'enjeux

Quatre types d'enjeux apparaissent dans les propos tenus par leurs dirigeants : accroître la réactivité de l'organisation, faire face à la demande de prestations internationales, développer des prestations logistiques intégrées, s'adapter à la dynamique du contrat de progrès.

#### ACCROÎTRE LA RÉACTIVITÉ DES ORGANISATIONS

Il s'agit de répondre, par une mise en réseau de l'entreprise, aux exigences de la clientèle (industrie et distribution) en terme d'étendue et de complexité des prestations, de rapidité des réactions et de maîtrise des prix.

Les dirigeants interrogés considèrent que la taille optimum d'une agence se situe autour de 150 véhicules ou de 200 personnes. Cet ensemble doit disposer d'une large délégation de responsabilité pour les décisions courantes (relations commerciales quotidiennes, gestion du personnel, formation et suivi de la qualité, gestion des systèmes d'analyse de coûts).

S'agissant de la gestion de la qualité et de la formation, les propos tenus par les dirigeants rencontrés comportent deux aspects.

- ◆ Tous s'accordent à reconnaître leur importance pour l'entreprise. Les budgets de formation représentent entre 2% et 3% des masses salariales. Par ailleurs la mise en place de mécanisme d'assurance qualité permet d'effectuer de nets progrès au niveau des circuits d'organisation de l'entreprise et souvent d'améliorer les prestations et de réduire sensiblement les coûts.

- ◆ Cependant, ils déplorent le cadre contraignant de certaines dispositions qui leur imposent des coûts qui n'ont que peu d'influence sur la prestation et qu'ils ne peuvent répercuter sur le chargeur. La procédure de certification Iso 9002 leur paraît en particulier trop administrative, longue, et coûteuse.

#### FAIRE FACE À LA DEMANDE DE PRESTATIONS INTERNATIONALES

Les dirigeants rencontrés reconnaissent que l'internationalisation du transport routier de marchandises, est une évolution structurelle incontournable et une opportunité. Ce développement, pour être réussi, doit répondre à plusieurs conditions :

- ◆ Disposer d'une taille critique sur le marché national qui permettra une gestion économique des flux (ex : organisation des retours en lots industriels).

- ◆ Répondre à une demande effective de la clientèle. Une implantation directe à l'étranger sera très longue à rentabiliser si elle n'est pas dans le prolongement d'une telle demande d'accompagnement.

- ◆ Développer les compétences par embauche ciblée et formation interne.

- ◆ Adapter le mode d'implantation (accord de correspondance, alliances avec fusions des systèmes d'information, bureaux ou agences contrôlées en propre) à chaque couple pays / produits.

## DÉVELOPPER DES PRESTATIONS LOGISTIQUES

Les contours du marché des prestations logistiques (entreposage, gestion des expéditions, etc...) sont flous (20 milliards de francs selon les calculs du BIPE et de l'Aslog), mais tout indique qu'il est en progression rapide sous l'influence des facteurs suivants :

- ◆ Restructuration à l'échelle européenne des lieux de production et de stockage.
- ◆ Réduction des délais d'approvisionnement.
- ◆ Multiplication des campagnes promotionnelles dans la grande distribution et accroissement du nombre de références à gérer (300.000 pour un grand magasin, 9 000 pour le département épicerie d'un hypermarché).
- ◆ Sophistication des moyens de traitement de l'information.
- ◆ Economies grâce à la diminution des immobilisations affectées au stockage, au partage des coûts avec d'autres utilisateurs et à l'emploi d'une main d'oeuvre moins chère que dans les grandes entreprises industrielles.

La volatilité potentielle des clients fait de l'offre de services logistiques une activité à risque qui ne peut être assurée que par des entreprises assez importantes. Pour les dirigeants interrogés, cette offre vient, le plus souvent, en complément d'une prestation transport et n'est intéressante que si elle s'exerce dans le cadre de contrats de longue durée prévoyant un ensemble de prestations individualisées et intégrées et une transparence totale des systèmes d'information. Dans le cas de prestations parcellaires achetées sans durée spécifiée, la difficulté à faire coexister les programmes de production des clients rend trop importants les risques de dysfonctionnement et les coûts associés pour que l'opération soit rentable.

## S'ADAPTER À LA DYNAMIQUE DU CONTRAT DE PROGRÈS

Les dirigeants rencontrés<sup>7</sup> se sont accordés à reconnaître le bien fondé des objectifs initiaux et les avantages présentés par les premières mesures réglementaires et les accords sociaux.

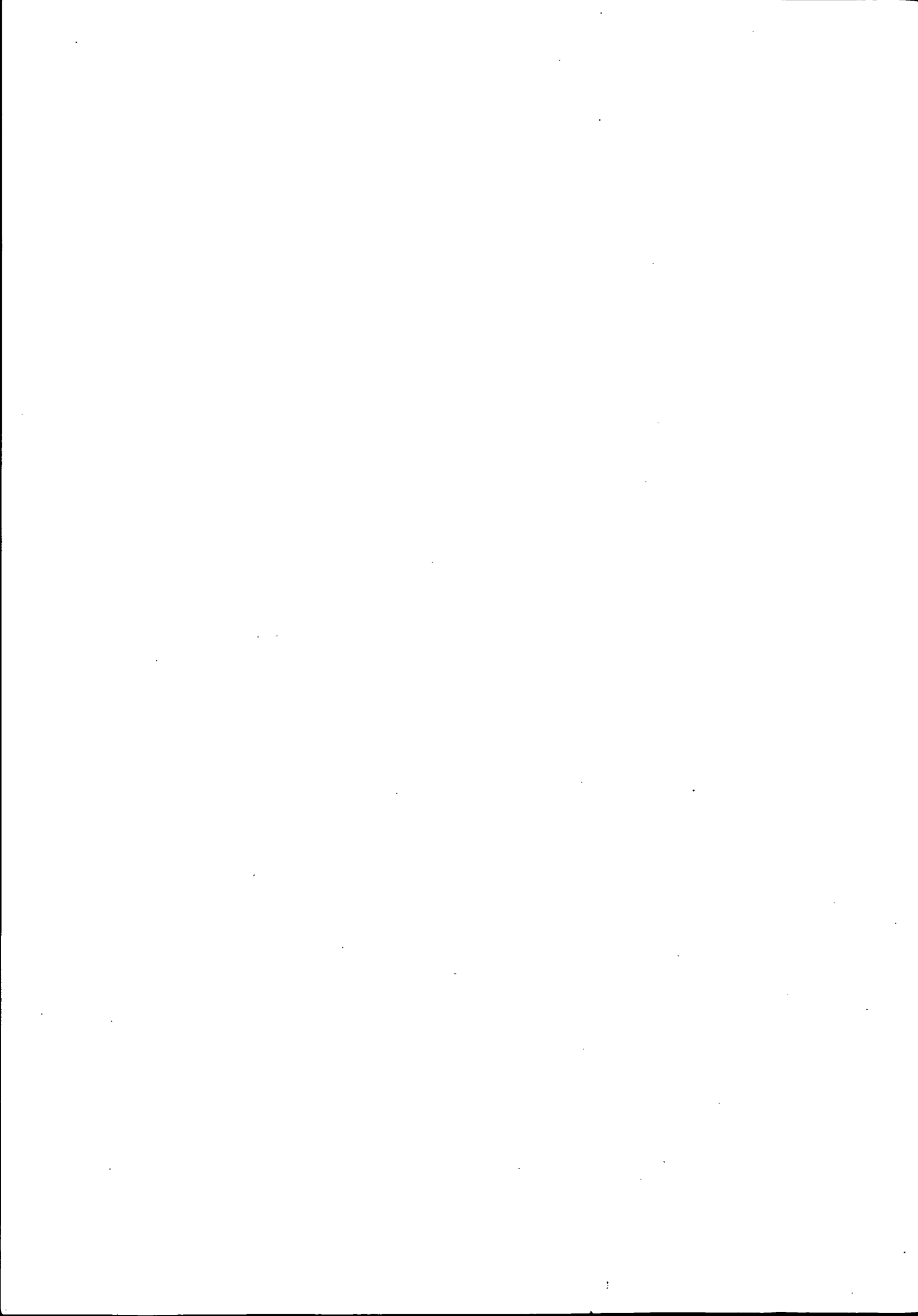
- ◆ Le contrat de progrès permet de rétablir des conditions normales de concurrence. Les grandes entreprises appliquent, d'ailleurs, depuis longtemps, les normes (respect de la réglementation, niveau de rémunération, temps de conduite) qu'il vise à promouvoir.
- ◆ Il favorise une prise de conscience des chargeurs trop souvent déresponsabilisés vis-à-vis du respect des normes réglementaires.
- ◆ Il renforce la sécurité sur le domaine public routier.

Les dirigeants insistent néanmoins sur la nécessité de contrôles rigoureux afin de garantir les conditions d'application du contrat de progrès. Celui-ci ne pourra donner son plein effet que si :

- ◆ le contexte concurrentiel permet de répercuter l'augmentation des coûts due à la hausse des coûts salariaux et organisationnels.
- ◆ l'attitude de la grande distribution vis-à-vis de la rémunération des temps d'attente évolue de façon positive.
- ◆ un certain alignement des normes étrangères (notamment belge et hollandaise) peut être obtenu.
- ◆ l'évolution des rapports sociaux qu'il entraîne soit maîtrisée par les directions et les représentants du personnel. ■

<sup>7</sup> Il s'agit d'opinion recueillie entre Avril et Novembre 1995, donc antérieurement à l'entrée en vigueur des mesures prévues.

AVANT-PROPOS



En 1995, la Direction des Transports Terrestres, l'OEST et l'INRETS ont demandé à la Direction des Etudes et du Conseil du Crédit National de réaliser une étude sur la stratégie des principaux acteurs du transport routier de marchandises. Ce travail, qui s'appuyait sur une analyse approfondie de sources documentaires, statistiques et financières ainsi que sur une trentaine d'entretiens avec des dirigeants de ces entreprises, ne pouvait être diffusé en l'état, de nombreuses données individuelles ayant un caractère confidentiel. Pour la présente publication, on a donc repris seulement la plupart des analyses à caractère sectoriel contenues dans le document originel du Crédit National, on présente en outre un positionnement des principaux acteurs étudiés. Le présent rapport comporte quatre parties :

#### 1. LE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES (TRM)

#### 2. PRINCIPAUX MARCHES ET POSITIONNEMENT DES ACTEURS

- Messagerie, fret express et transport de petits colis
- Lots complets ou partiels
- Transport terrestre sous température dirigée
- Produits dangereux
- Location de véhicules industriels

#### 3. LES ENJEUX ACTUELS

- La finance
- L'internationalisation
- L'externalisation des prestations logistiques
- Les centres décisionnels et de profit

#### 4. QUELQUES QUESTIONS RELATIVES A LA POLITIQUE DES TRANSPORTS

- La certification qualité
- La sous-traitance
- Le transport combiné
- Le contrat de progrès et la formation

Les auteurs de cette étude tiennent à remercier tout particulièrement les responsables qui ont participé avec beaucoup de professionnalisme et d'implication personnelle aux entretiens qui se sont tenus pendant l'année 1995.

La plupart d'entre eux dirigent les sociétés du TRM ; leurs appréciations sur les grands thèmes qui préoccupent le monde du transport de marchandises ont été réunies dans les parties 3 et 4. Leurs points de vue sur la situation et l'évolution des marchés ont été largement utilisés dans les parties 1 et 2.

Les autres responsables sollicités l'ont été en raison de leur compétence d'experts. Les auteurs de l'étude leur sont particulièrement reconnaissants pour leurs commentaires sur la première version des présentations sectorielles qui rentraient dans le champ de leur compétence.

**Responsables d'entreprises du TRM contactés :**

Sociétés du TRM	Date de l'entretien (année 1995)	Responsables rencontrés
AUBRY	19 mai	M. Landry AUBRY, PDG
BOUQUEROD	19 mai	M. Jean Claude BOUQUEROD, PDG M. Michel BOUQUEROD, DG M. Pierre BOUQUEROD, Directeur Alimentaire
BOURGEY-MONTREUIL	29 mai	M. Pierre BRUNET, PDG
CALBERSON	5 octobre	M. BLANCHE, DG
CHARLES-ANDRE	6 juin	M. Guy BESSON, DF
DANZAS	12 juin	M. Jean-Claude BERTHOD, PDG
DARFEUILLE	6 juin	M. Carlos TEIXEIRA, PDG
DENTRESSANGLE	2 juin	M. Thierry LEDUC, Directeur Marketing et Communication
DUBOIS	29 septembre	M. Patrick DUBOIS, PDG M. Henri TORDJMAN, DG Adjoint
EUROWAY-LEMEUNIER	15 novembre	M. Christian LEMEUNIER, PDG
EXEL-FRANCE	24 octobre	M. Alain GARRIGUE, DF M. Jean Christophe JUDIN, Responsable Marketing et Communication
FAURE & MACHET	3 juillet	M. Michel MAREAU, Directeur de la branche Transport
FRANCE-EXPRESS	18 avril	Madame DUGAS, Direction Commerciale 75-EXPRESS
FRAIKIN	6 juillet et 4 octobre	Madame Solange FRAIKIN, DG M. Jean-Michel LABORDE, Directeur du Développement
LE CALVEZ	14 septembre	M. Jean Jacques LE CALVEZ, PDG
LA FLECHE CAVAILLONNAISE	19 juillet	M. Alain BOUCHIÉ, DG
GIRAUD	19 mai	M. Alain FAUQUEUR, DG
GRAVELEAU	22 juin	M. Roger MARTIN, DF
HEPPNER	25 juillet	M. Jean-Claude STUMPF, DG International M. Raymond HERTWIG, DG Messagerie Europe M. Alain de GALBERT, DF
MARTELET	19 mai	M. Roland VASSARD, PDG
MORY	13 et 25 septembre	M. Eric BOLLORE, PDG
SAMAT	2 juin	M. Michel MOTTARD, PDG M. Yves DECOURCHELLE, DG M. FAURE, Contrôleur de gestion
TDG FRANCE	17 novembre	M. Louis-Paul DAHER, Directeur
TFE	22 mai	M. Bernard JOLIVET, DG M. Jean-Pierre SANCIER, DC
TRANSEUROCHEM	6 février	M. Christian BITEAU, SNCF-FRET



**Autres responsables contactés :**

Monsieur Jean-Claude BERTHOD, Président Directeur Général de NOVATRANS et Président de l'Ecole Supérieure du Transport ;

Monsieur Jean de CHAUVERON, Délégué Général de la CLTI (Chambre des Loueurs et des Transporteurs Industriels), et Monsieur RIGAL, en charge des relations internationales à la CLTI ;

Monsieur DEMESY, Secrétaire Général de la Chambre Syndicale des Transports Pétroliers de l'UFIP (Union Française des Industries Pétrolières) ;

Monsieur Dominique RAIN, Chef du Service Transport de l'UIC (Union des Industries Chimiques) ;

Monsieur CAILLAUD, Directeur Logistique de PROMODES ;

Madame Catherine FOURNIER, Rédactrice en Chef du mensuel LIAISONS TRANSPORTS, et Monsieur Antoine ARTOUS, Journaliste.



**PRESENTATION DE L'ETUDE**



## **1. LES ENTREPRISES SELECTIONNEES**

Les 23 entreprises sélectionnées figurent parmi les principaux opérateurs français du TRM et répondent toutes (ou quasiment) à l'un ou aux 2 critères prépondérants suivants :

- être un grand de la messagerie, ou être un leader sur l'un des autres segments du TRM,
- adjoindre à l'activité transport une offre de prestations logistiques élaborées.

Ces entreprises peuvent être classées en 5 grandes familles, en fonction des segments du TRM sur lesquels elles opèrent, de façon significative ou en occupant une position de leader :

1. **Celles qui développent une activité de messagerie, nationalement ou régionalement (et qui peuvent être par ailleurs positionnées sur plusieurs autres segments du TRM) :**

BOUQUEROD (régionalement)  
CALBERSON  
DANZAS  
DUBOIS  
DUCROS  
GRAVELEAU  
HEPPNER  
LE CALVEZ (régionalement)  
MARTELET (régionalement)  
MORY

2. **Celles centrées sur le lot complet ou partiel (et qui peuvent occuper des positions fortes sur le transport de produits dangereux) :**

AUBRY  
BOURGEY-MONTREUIL  
DARFEUILLE  
DENTRESSANGLE  
FAURE & MACHET  
GIRAUD  
LEMEUNIER  
LA FLECHE CAVAILLONNAISE

3. **Celles centrées sur le transport sous température dirigée (TSTD) :**

TFE (Transports Frigorifiques Européens)  
EXEL LOGISTICS France

4. **Celles centrées sur le transport de produits dangereux (et qui peuvent avoir une activité lots) :**

Groupe CHARLES-ANDRE (GCA)  
SAMAT

5. **Le leader de la location multiservices de véhicules industriels en Europe :**

FRAIKIN

Ces différents segments du TRM sont présentés dans la partie 2.

La plupart de ces entreprises offrent, en complément de leur métier principal, un service plus ou moins élaboré de prestations en entrepôts, mais, en réalité, seule une quinzaine d'entre elles s'affichent, à des degrés divers, comme des prestataires logistiques à part entière, à savoir :

BOURGEY-MONTREUIL  
Groupe CHARLES ANDRE  
CALBERSON  
DANZAS  
DARFEUILLE  
DENTRESSANGLE  
DUBOIS  
EXEL LOGISTICS France  
FAURE & MACHET  
GIRAUD  
HEPPNER  
LA FLECHE CAVAILLONNAISE  
LE CALVEZ  
MARTELET  
TFE (à travers STEF)

## II. LES PRINCIPAUX CRITERES DE DIFFERENCIATION DES ENTREPRISES SELECTIONNEES

Suite aux différents entretiens qui se sont tenus avec les responsables rencontrés, une quinzaine de critères ressortent de façon incontestable :

### 2.1 Les critères descriptifs

- **Les périodes de création** (de la première structure connue)

Certaines entreprises sélectionnées sont centenaires (CALBERSON, DANZAS, MARTELET, MORY), d'autres ont moins de 20 ans (LEMEUNIER, SAMAT, TFE).

- **L'actionnariat**

- ♦ familial,  
— et/ou

- ♦ avec des partenaires extérieurs :

- dirigeants, cadres, salariés, coopérateurs ;
- autres transporteurs, opérateurs logistiques ou chargeurs ;
- établissements financiers ou compagnies d'assurance ;
- marché boursier : DANZAS, DENTRESSANGLE, DUCROS, FRAIKIN et, à travers GEODIS, BOURGEY-MONTREUIL et CALBERSON.

- **Les chiffres d'affaires 1994 (avec les nombres d'entreprises concernées)**
  - inférieurs à 500 MF : 2
  - compris entre 500 MF et 1 MdF : 6
  - compris entre 1 MdF et 2 MdF : 6
  - compris entre 2 MdF et 3 MdF : 6
  - compris entre 3 MdF et 7 MdF : 3 (DANZAS France, CALBERSON, TFE)

- **Les segments du TRM sur lesquels opèrent les entreprises sélectionnées**

La plupart des entreprises opèrent sur un métier de base, auquel ont été adjoints un ou plusieurs autres métiers, mais certaines d'entre elles sont néanmoins restées centrées sur leur métier historique, telles FRAIKIN, GRAVELEAU, LEMEUNIER, MORY et SAMAT.

## 2.2 Les autres critères de différenciation

Un certain nombre d'autres critères de différenciation ressortent, sans que cette liste soit d'ailleurs limitative :

- **Le réseau :**
  - régional, national, européen, mondial ;
  - développé de façon intégrée (département, filiale), ou bien, par alliances commerciales, ou bien encore, dans le cadre de véritables alliances stratégiques (pouvant être d'ordre capitalistique).
- **La politique de financement des moyens mis en oeuvre :**
  - logique patrimoniale, en propre ou par l'intermédiaire de SCI ;
  - recours au crédit-bail, ou à la location ;
  - financement d'entrepôts par le client ou de tracteurs routiers par des affrétés réguliers, etc...
- **La recherche de la croissance, interne et/ou externe, modérée ou forte, voire volontariste.**
- **L'organisation du groupe, en terme de répartition des responsabilités : mise en place de centres décisionnels et de profit, délégation des responsabilités, etc...**
- **La situation financière, bilantielle, et les performances liées à l'activité**
- **La pérennité de l'entreprise, la qualité de son management.**

Les autres critères de différenciation, souvent directement liés à l'activité première de chaque opérateur, ont également fait part de commentaires détaillés dans les livrets concernés.

- **Leur appréciation de leur positionnement au sein du TRM et la façon dont ils appréhendent leur métier, d'où ressortent 2 cas de figure fondamentaux :**
  - ceux qui se considèrent comme des transporteurs à part entière ;
  - ceux qui, à l'opposé, se considèrent plus comme organisateur de transport que comme transporteurs (les messagers principalement, les affréteurs, etc...).
- **Le recours à la sous-traitance : directement lié au critère précédent, le recours à la sous-traitance est très élevé dans le secteur de la messagerie, mais, à l'opposé, reste quasiment inexistant dans le transport de produits dangereux et dans les opérations logistiques à forte valeur ajoutée.**

- **L'utilisation du transport combiné rail/route** : un certain nombre des entreprises présentées utilisent cette technique d'acheminement des marchandises de façon régulière : Groupe CHARLES ANDRE, EUROWAY (groupe LEMEUNIER), La FLECHE CAVAILLONNAISE, etc...
- **L'attitude vis-à-vis de la certification ISO 9002** : bien que tous engagés dans un processus de démarche/qualité ou de qualité totale, la certification ISO 9002 concerne plus particulièrement les opérateurs évoluant sur les segments des transports spéciaux (produits dangereux et TSTD) et développant des activités de prestations logistiques à valeur ajoutée, mais la certification commence néanmoins à devenir un critère de différenciation dans les autres métiers du TRM, principalement le lot complet et, plus récemment, la messagerie.
- **La politique de ressources humaines** : place laissée à la formation, politique salariale, recherche ou non d'une structure à taille humaine, etc...

\*            \*

\*

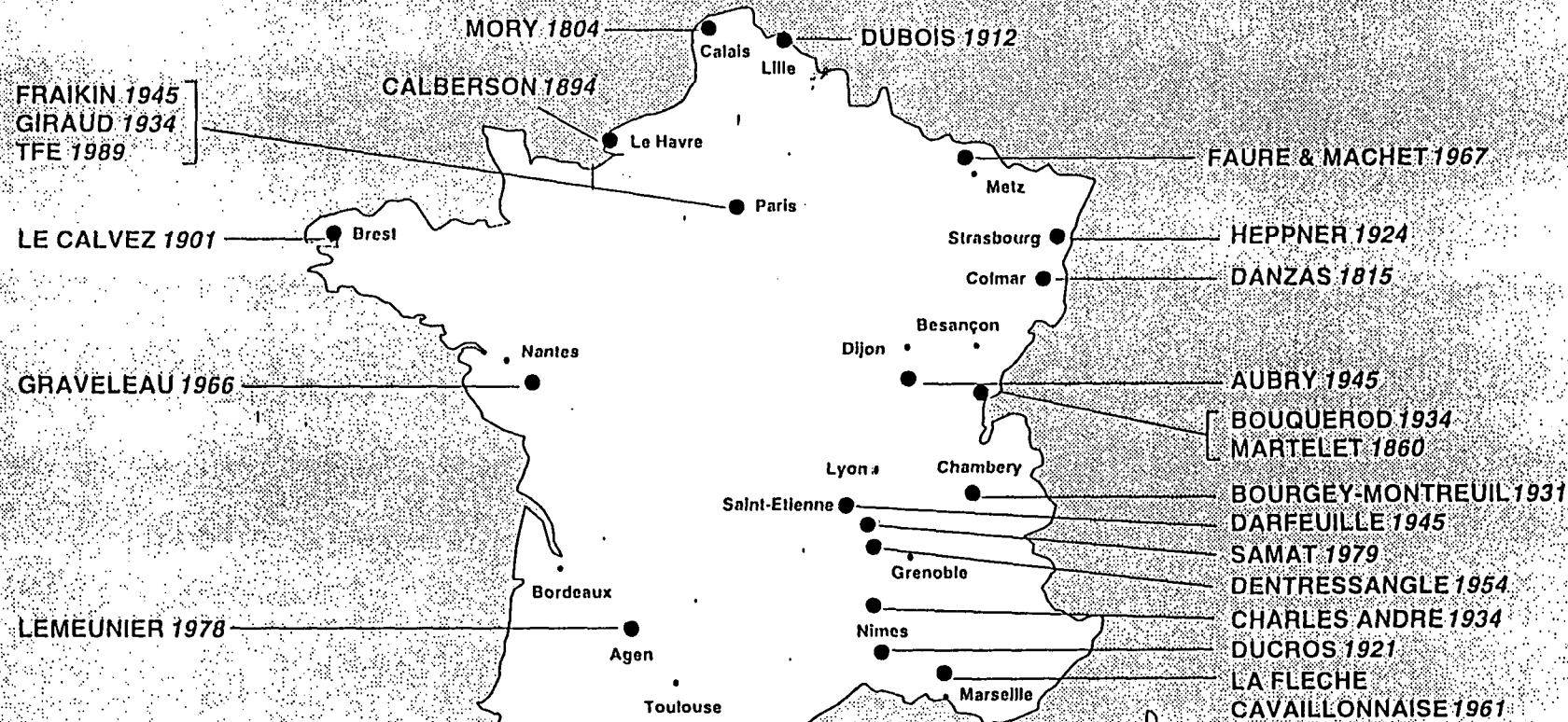
Les auteurs de l'étude ont ainsi tenté de réaliser une approche du **Transport Routier de Marchandises** qui permette à la fois :

- **d'appréhender clairement la problématique de chacun des créneaux constitutifs du TRM,**
- **de comprendre la stratégie suivie par les grands intervenants, à travers leur trajectoire récente, leur positionnement actuel et leurs perspectives, ces éléments étant in fine confrontés à l'appréciation de leurs moyens financiers.**

Ils espèrent s'être approchés au plus près de ce double objectif, ambitieux sur un secteur complexe et diversifié, et en mutation rapide, où donc la compétence des équipes dirigeantes (facultés de réactivité et d'anticipation, gestion des ressources humaines, suivi des coûts) fait la différence.



# LIEUX ET DATES DE CREATION DES PREMIERES STRUCTURES CONNUES



GRUPE CRÉDIT NATIONAL

# PERIODES DE CREATION DES SOCIETES SELECTIONNEES (première structure connue)

Première structure mise sur pied	1800/1899	1900/1918	1919/1943	1944/1960	1961/1970	1971/1980
<b>Ayant activité messagerie</b>						
• BOUQUEROD			■			
• CALBERSON	■					
• DANZAS France	■					
• DUBOIS		■				
• DUCROS			■			
• GRAVELEAU			■			
• HEPPNER			■			
• LE CALVEZ		■				
• MARTELET	■					
• MORY	■					
<b>N'ayant pas d'activité messagerie</b>						
• AUBRY				■		
• BOURGEY-MONTREUIL			■			
• CHARLES-ANDRE			■			
• DARFEUILLE				■		
• DENTRESSANGLE				■		
• EXEL France						
• FAURE & MACHET					■	
• FRAIKIN				■		
• GIRAUD			■			
• LEMEUNIER						
• SAMAT						
• TFE						
• LA FLECHE CAVAILLON					■	
						(1990)
						■
						■
						■
	4	2	6	4	3	3

# DERNIER ACTIONNARIAT CONNU DES SOCIETES SELECTIONNEES

(au 1/01/1996)

SOCIETES	Famille	Holding familiale ou Société civile familiale	Dirigeants + cadres	Opérateurs de transport et de la logistique	Etablissements financiers + Assurances	Public	Salariés	Divers
<b>Ayant activité messagerie</b>								
• BOUQUEROD	86%				14%			
• CALBERSON (1)				72,5% (SCETA)	16,4%	11,1%		
• DANZAS groupe (2)					40%	60%		
• DUBOIS	66%			34% (SDV)				
• DUCROS (3)						10%	1%	89% (SOFIMAT)
• GRAVELEAU			72%		28%			
• HEPPNER	30%	70%						
• LE CALVEZ		70%	10%		20%			
• MARTELET			100%					
• MORY				92% (Novalliance)				8%
<b>N'ayant pas d'activité messagerie</b>								
• AUBRY	85%				5%			10% (Shell)
• BOURGEY-MONTREUIL (1)				72,5% (SCETA)	16,4%	11,1%		
• CHARLES-ANDRE	100%							
• DARFEUILLE								
• DENTRESSANGLE	16%	65%				15%	3%	1%
• EXEL France				100% (NFC)				
• FAURE & MACHET	100%							
• FRAIKIN	12%	52%			19%	15%		2%
• GIRAUD	70%				30%			
• LEMEUNIER	100%							
• SAMAT			100%					
• TFE				92% (STEF)				8%
• LA FLECHE CAVAILLON				100% (Coopérative)				

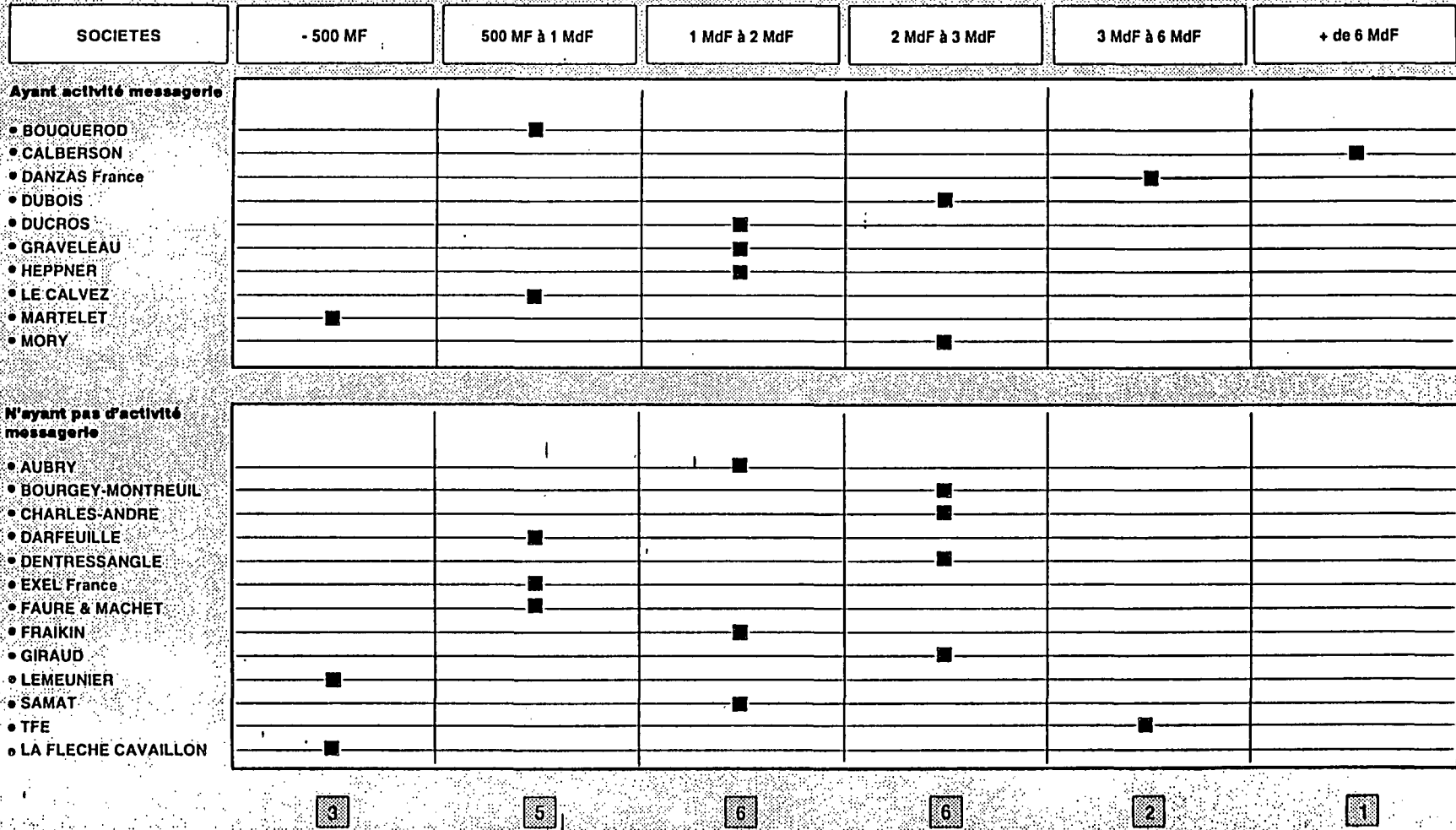
(1) Actionnariat de GEODIS, holding de contrôle de CALBERSON et de BOURGEY MONTREUIL depuis le 1/01/1996

(2) Holding de contrôle de DANZAS basée en Suisse et cotée aux bourses de Zurich, Bâles et Genève

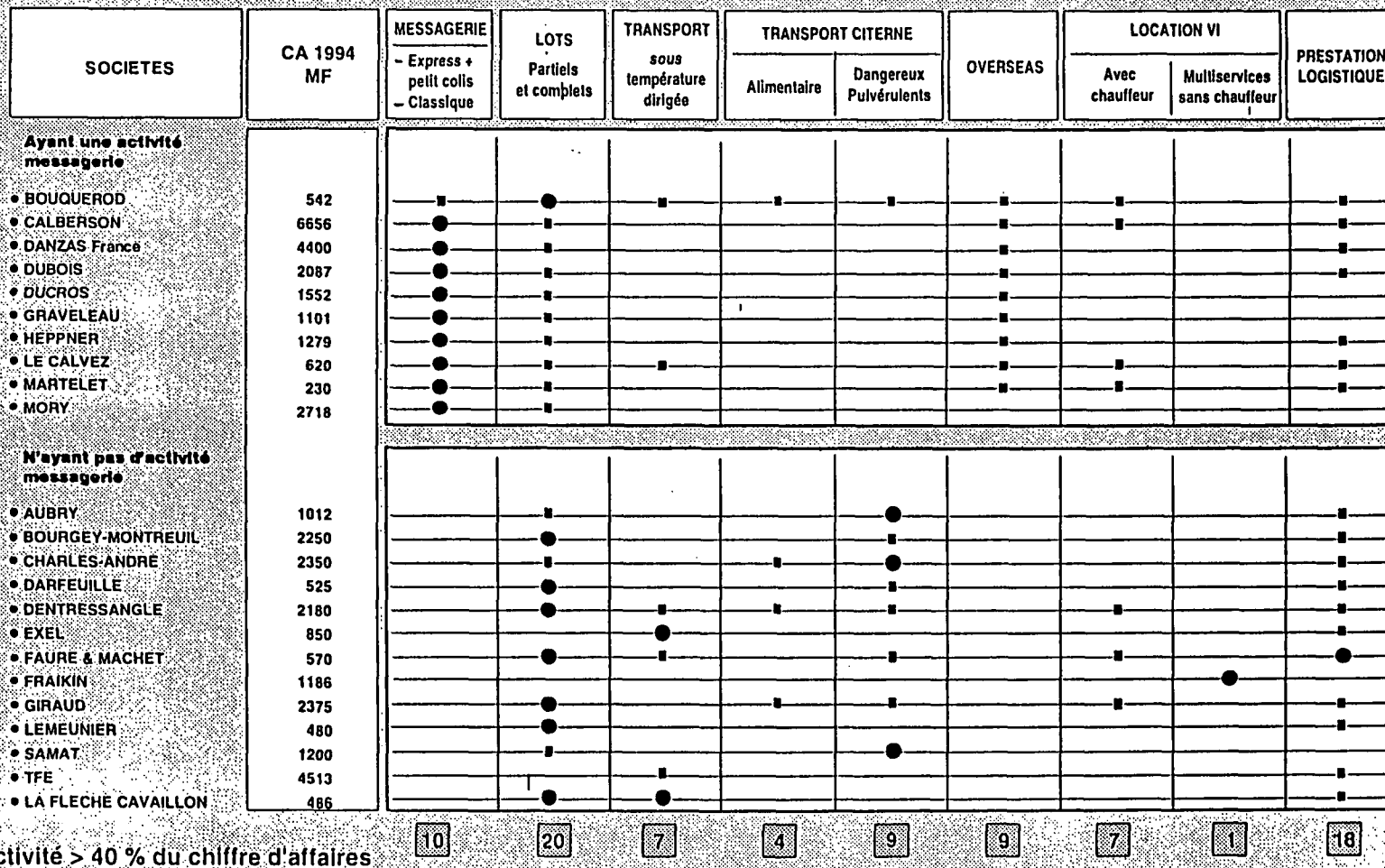
(3) Actionnariat de DUCROS avant reprise en décembre 1995 de la SOFIMAT par Gérard Lerdon, soutenu par un pool bancaire



# LES CHIFFRES D'AFFAIRES 1994 (hors débours en douane) DES SOCIETES SELECTIONNEES



## LES SEGMENTS DU TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES SUR LESQUELS OPERENT LES ENTREPRISES SELECTIONNEES (de manière plus ou moins significative)



● Activité > 40 % du chiffre d'affaires

10

20

7

4

9

9

7

1

18

