

LE REGROUPEMENT DES P.M.E. DE TRANSPORT ROUTIER : Perspectives de développement - pertinence de la forme coopérative

Une journée de réflexion a eu lieu le 12 février 1987 à l'O.E.S.T. sur le thème des regroupements d'entreprises dans le secteur des transports. Les participants provenaient de divers horizons : administrations centrales et régionales des transports, professionnels, partenaires de l'économie sociale (Unicooptrans et Crédit Coopératif), organismes d'études, de recherche et de formation.

Le support de la réflexion a été fourni par la présentation de deux études pilotées par l'O.E.S.T. (toutes deux disponibles sur demande) : l'une sur l'analyse des coopératives de transport routier de marchandises (bureau T.E.R.), l'autre sur les possibilités de regroupement des petites entreprises en transport routier de voyageurs (bureaux ITER et ETAU).

Les Marchandises : plus de 20 ans d'expérience...

La réalisation de l'étude marchandises a comporté deux phases :
.L'étude approfondie de quinze cas représentatifs.

.Une analyse visant à établir une caractérisation de la coopération dans le secteur des transports, à mettre en évidence la viabilité des coopératives et leur participation à la réalisation des objectifs de la politique des transports.

Deux logiques de développement...

On a d'abord cherché à caractériser les coopératives par des critères physiques, d'exploitation, financiers et de rentabilité. Elles apparaissent alors comme très hétérogènes. Tout au plus peut-on constater quelques distinctions entre coopératives d'entreprises et SCOP en matière de financement, mais qui sont directement issues de leurs statuts juridiques différents.

En revanche, l'étude de leur fonctionnement permet d'isoler deux groupes d'entreprises qui correspondent à deux logiques de développement et à deux attitudes de la part des coopérateurs. On les a nommée : coopérative "structure commerciale" et coopérative "entreprise". On a ainsi privilégié une analyse fonctionnelle, utilisant des critères économiques et financiers traditionnels, plutôt qu'une analyse plus normative, faisant référence à un "idéal coopératif".

La coopérative "structure commerciale"

Le premier groupe présente plusieurs avantages :

.Rétablir un *contact commercial direct* avec la clientèle chargeurs et s'abstraire ainsi de la logique du tractionnariat.

.Permettre une *meilleure adaptation de l'offre* à la demande de transport en permettant un écrépage des pointes de trafic et une globalisation de l'offre.

.*S'approprier la commission commerciale.*

Mais il présente aussi des faiblesses :

.Une *forte sensibilité au marché*, car la coopérative s'est souvent créée pour répondre à un marché en expansion, mais n'a pas cherché à prospecter de nouveaux créneaux

.Une *grande fragilité interne*. L'intégration des adhérents dans la coopérative reste relativement souple et, dès les premières difficultés, il y a apparition de forces centrifuges qui peuvent amener l'éclatement ou la disparition de la structure.

La coopérative "entreprise"

Le second cas répond aux faiblesses énoncées précédemment. La coopérative n'est plus le simple reflet de l'activité de ses membres mais apparaît comme *une structure autonome* qui peut embaucher, investir, voire racheter des entreprises.

La coopérative dépasse alors la simple fonction commerciale pour intégrer des fonctions achat, gestion du personnel, réparation du matériel... Elle permet aussi, en investissant, d'étendre le domaine d'activités à l'ensemble des prestations logistiques.

Certaines ambiguïtés apparaissent alors. Elles sont suscitées par :

.L'accroissement des fonctions de la coopérative.

.L'affirmation d'un pouvoir de décision interne.

.L'acquisition de capacités financières propres.

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

Les sacrifices ainsi exigés des coopérateurs se traduisent souvent par une perte de leur indépendance, mais permettent d'atteindre un niveau de qualité de service et donc des marchés inaccessibles à une petite entreprise.

Dans la moins favorable des hypothèses, le coopérateur peut donc se retrouver comme quasi-salarié, mais d'un type particulier, puisqu'il est actionnaire, qu'il participe au résultat de l'entreprise en fonction du travail qu'il a fourni, qu'il peut bénéficier de toute l'information sur la stratégie de l'entreprise et qu'il peut faire entendre son avis selon le principe : "un homme, une voix".

Transports de voyageurs : une opportunité ...

...face au risque d'éviction des marchés réguliers...

En mettant à part le transport urbain, où à chaque réseau correspond généralement un seul exploitant, souvent affilié à un grand groupe de surcroît, la problématique du regroupement concerne les entreprises de transport routier de voyageurs sous deux aspects :

pour l'exploitation de leurs lignes régulières, l'instauration par la LOTI de la procédure du conventionnement par les autorités organisatrices départementales (plus rarement régionales) fait peser à terme sur elles un risque d'éviction partielle du marché. Comme l'a montré une récente étude prospective sur les scénarios d'évolution du transport régulier non urbain, les PME ont des difficultés à maîtriser leurs coûts et à générer les économies d'échelle nécessaires dans l'hypothèse d'un contexte récessif; et elles disposent d'une capacité d'expertise, de négociation et de suivi insuffisantes dans l'hypothèse contraire.

**Une réponse face à
la concurrence en
transport
occasionnel...**

En matière de transport occasionnel, la pression de la concurrence devrait sensiblement augmenter au cours des prochaines années, sous le double effet de l'appel d'un marché en croissance et de la déréglementation intra-communautaire à l'horizon 1992, autorisant les transporteurs étrangers à pratiquer du cabotage intérieur. Dans ces conditions, la conquête de nouveaux marchés risque de supposer une surface commerciale que n'atteignent pas la plupart des artisans d'une profession très atomisée.

La constitution de regroupements peut, dans ce contexte, apparaître comme le vecteur privilégié du *maintien d'une profession diversifiée*, garantissant notamment une organisation optimale du service à l'utilisateur tant public que touristique, ainsi que le renforcement du pavillon national en transport occasionnel. L'interrogation est d'autant plus opportune que la loi de juillet 1983 dite "d'économie sociale" autorise, à des conditions attractives, la création de coopératives d'entreprises de transport.

**Une exploration des
perspectives
envisageables...**

Une exploration des perspectives envisageables a donc été conduite, plus par évaluation de l'attitude d'un échantillon typologique d'entreprises vis-à-vis de la problématique du regroupement, que par diagnostic des expériences engagées en nombre très restreint.

Il ressort en premier lieu de l'étude que la motivation largement dominante, au sein des entreprises manifestant une attitude favorable, est la conquête ou la préservation de parts de marchés recelant un potentiel de croissance, ce qui est surtout le fait du transport occasionnel.

Ceci ne signifie pas que la mise en commun d'autres types de marché, spécialement en transport régulier, ne puisse faire l'objet de regroupements, mais une attitude suffisamment motivante et volontariste à la fois, s'impose alors de la part des autorités organisatrices. Ceci ne signifie pas davantage que d'autres types d'objet, mise en commun de moyens ou de compétences notamment, ne puissent être assignés à des regroupements mais il s'agira alors d'un complément, éventuellement ressenti comme hautement nécessaire, au regroupement de marché, et jamais d'un objectif justifiant à lui seul un regroupement.

A contrario, toutes les entreprises sont loin d'être décidées à se regrouper pour exploiter le marché de l'occasionnel en croissance : une telle détermination est principalement le fait d'entreprises dynamiques, prêtes à affronter une concurrence difficile, ou à tout le moins d'entreprises "résistantes" soucieuses de préserver leur part de marché. On constate que ces entreprises sont aussi celles dont la structuration interne est la plus forte (donc de taille plutôt moyenne que petite), dont le chef est jeune et relativement diplômé, dont la part de l'activité consacrée au transport occasionnel est supérieure à la moyenne, qui connaissent relativement bien leur marché, et qui disposent d'une capacité résiduelle d'investissement.

Le débat...
... pour les
marchandises

Les arguments en faveur d'un développement des coopératives (qui représentent aujourd'hui 3% du secteur) ont été les suivants:
La recherche de fret et une meilleure maîtrise du marché sont les principales motivations au regroupement.

Le regroupement permet le *développement des activités annexes* (stockage, manutention, conditionnement...); les entreprises échappent ainsi au tractionnariat en offrant des services qui leur permettent d'avoir une clientèle propre.

Les deux principales formes de regroupement sont le GIE et la coopérative. Les avantages de la coopérative sont d'une part d'ordre *fiscal* et d'autre part liés à la *limitation de la responsabilité financière* aux seuls apports.

La coopérative offre des *avantages de trésorerie* : elle permet aux adhérents d'être payés plus vite par leurs clients tout en allongeant leur propre délai de règlement.

Le regroupement peut être un élément de réponse à la concurrence des entreprises de taille européenne, face à *l'échéance de 1992*.

La diffusion, dans l'avenir, des technologies nouvelles peut constituer une incitation supplémentaire au regroupement (achats d'outils informatiques et de logiciels, services communs).

... et les voyageurs.

Le problème, ici, se situe encore au niveau celui de la prise de conscience.

En ce qui concerne le transport régulier (le plus important actuellement), c'est la question des relations avec les institutions (les autorités organisatrices locales de transports) qui est la plus fortement ressentie. Rien ne se fera sans une impulsion de leur part.

Le marché du transport occasionnel constitue la meilleure opportunité de regroupement pour les entreprises. Il présente l'avantage d'être en expansion. S'il ne représente, dans la plupart des cas, qu'une partie de l'activité des entreprises, cela ne constitue pas forcément un blocage ; en effet, dans le secteur des marchandises, quelques exemples, des entreprises n'engageant qu'une partie de leur activité, ont été observés.

Le manque de formation à la gestion a été souvent cité comme un obstacle au regroupement. Une aide technique extérieure apparaît donc nécessaire.

Le regroupement permet à une entreprise d'étendre son domaine d'activités, par exemple : la création d'une agence de voyages à pu être comparé avec l'intégration d'une activité de commissionnaire de transport de marchandises.

Une impérieuse
nécessité :
l'information par
l'exemple.

La diffusion de l'information est apparue comme une nécessité pour le développement de ce secteur coopératif. L'avenir de la profession et l'amélioration du service transport justifient qu'un tel effort soit entrepris. En particulier, il s'agirait de faire mieux connaître les outils juridiques appropriés, de valoriser, à titre d'exemple, les expériences existantes et d'en susciter là où elles n'existent pas encore.