

## **STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET RESTRUCTURATION DES GROUPES DE TRANSPORT.**

### ***Croissance des groupes et constitution des réseaux.***

L'analyse de la constitution des principaux groupes de transport français met en évidence l'importance de la notion de réseaux. Ces réseaux ont une double finalité:

- une finalité commerciale : contact avec la clientèle locale permettant d'établir des trafics équilibrés avec une région ou un pays donné ;
- une finalité d'exploitation : des moyens locaux permettent d'agrandir la couverture géographique de l'entreprise en termes de desserte.

Trois types d'actions peuvent être mis en oeuvre pour constituer des réseaux nationaux ou internationaux :

- l'établissement d'accord de correspondance;
- la croissance interne;
- la croissance externe;

Le premier ne représente qu'un accord commercial et sous-entend une stratégie de prédominance locale et non la constitution d'un réseau propre. Il est souvent dû à une absence de moyens financiers suffisants pour la constitution d'un tel réseau. Le développement de l'entreprise nécessite alors un dynamisme important et l'utilisation et la mise au point de produits se différenciant de la concurrence par leur technicité.

Les deux suivants débouchent sur la constitution de réseaux appartenant aux groupes qui les créent ; ils sont en tant que tels des outils industriels au service de la firme.

### ***La restructuration des groupes.***

On constate que la croissance interne ne permet qu'un développement relativement lent et n'est utilisée qu'assez rarement sauf pour répondre à une politique particulière liée à l'image de marque (CAUSSE WALON, PROST). La croissance externe permet un développement plus rapide, mais, lorsqu'elle prend de l'importance, se traduit par une complexification des structures du groupe, qui débouche inévitablement sur des actions de restructuration. Ainsi, les actions de restructuration engagées par les grands groupes de transport constituent l'une des principales caractéristiques de l'évolution du secteur au cours des dernières années.

Elles concernent essentiellement des groupes qui se sont constitués par croissance externe (Sanara, SCETA, Mory, Danzas). Leur taille importante est à l'origine d'une croissance rapide et mal contrôlée des charges de gestion et de structure. Par ailleurs, l'hétérogénéité des entreprises rachetées rendait difficile l'identification des entreprises constitutives du groupe avec des produits transport (Calberson, A.T.A. Walon).

La dilution des structures peut se traduire par une perte des effets de synergie et d'économies d'échelle. Plusieurs exemples ont été récemment observés correspondant à des démarches et des objectifs différents parmi lesquels on peut citer :

#### **Calberson...**

En 1983-1984, Calberson réoriente fortement sa politique générale. Dans un premier temps, le groupe avait procédé par croissance externe: des entreprises sont rachetées mais, si la gestion est reprise en main, leur indépendance commerciale est maintenue. Le groupe Calberson est alors plus une somme de filiales qu'un véritable "grand opérateur" de transport. Dans l'optique d'une entrée en Bourse (Second Marché de Paris), le Groupe se doit de présenter une image commerciale facilement identifiable et d'améliorer sa lisibilité financière. A cet effet, il crée une structure holding détenant l'ensemble des participations et structure les différentes activités transports autour de sous-holding spécialisés. Pour la messagerie express, la logique mise en place a donné lieu à la constitution d'un réseau franchisé, le réseau "France-Express", dont les différents membres ont l'exclusivité de la "couverture" d'un département, moyennant une redevance sur le chiffre d'affaires; le sous-holding responsable de cette activité est la S.F.T.C.

#### **SNCF-SCETA ...**

Récemment, le groupe ferroviaire a décidé de conférer à la SCETA un rôle de véritable holding et de réordonner des activités et des participations, qui devaient compléter et accompagner le développement de sa maison-mère. Il en résultait deux fonctions bien distinctes : exercer des activités transport complémentaires au transport par rail (camionnage en ville et substitution de lignes voyageurs routières à des lignes ferroviaires-omnibus) d'une part, porter les participations du groupe ferroviaire, d'autre part.

La réorganisation opérée a comporté plusieurs étapes :

-suppression d'un sous-holding historique, la S.F.E.F.T.D., qui portait la participation dans Calberson, à l'occasion de l'introduction en Bourse de ce groupe;

-filialisation des activités transport exercées par la SCETA : création de SCETA Marchandises, à laquelle sont rattachées les filiales de camionnage, et de SCETA Transports et Voyages pour les activités transport de voyageur et tourisme;

-structuration des participations autour de pôles autonomes et simplification des liens financiers entre les diverses filiales : les parts détenues par la C.N.C. dans Bourgey-Montreuil sont progressivement rattachées à la SCETA ; de même, la participation de C.N.C. dans La Tarentaise, filiale de Bourgey-Montreuil, est cédée à celui-ci, etc.

Ce rôle de holding est mis à profit par la S.N.C.F. pour procéder à la cession de certaines participations jugées non stratégiques (Air Inter et STEF essentiellement).

### **Mory ...**

S'étant constamment appuyé sur une politique de croissance externe, le groupe Mory a fini par constituer une nébuleuse de sociétés indépendantes au caractère régional marqué. Pour corriger des effets de dysfonctionnement néfastes, le groupe a entamé une politique de rationalisation à tous les niveaux :

- rationalisation du réseau : suppression de certaines agences déficitaires et compression de l'emploi;
- constitution et promotion d'une image commerciale unifiée : création du logo TNTE en 1979;
- uniformisation de l'outil informatique;
- réorganisation des structures : un nouvel organigramme a été constitué par intégration des anciennes filiales dans quatre pôles : le transport : Mory-TNTE, le négoce: Mory Combustibles et Pétroles Mory, l'entreposage-distribution: Mory Logidis, les filiales diverses (transport à la demande, affrètement, activités à l'étranger...); une société holding, Mory SA, a été mise en place.

### **SANARA...**

Parallèlement à une réorientation de ses activités et au développement d'une politique de notoriété spécifique, le groupe Sanara a procédé récemment à une concentration de ses structures pour faire face à un coût de gestion de celles-ci de plus en plus élevé et pour accompagner les réorientations décidées. Cette concentration s'est concrétisée par une absorption-fusion de 4 filiales par la société-mère (soit une option opposée aux créations de holding mentionnées précédemment). A l'issue de cette réorganisation, les trois plus importantes filiales de la Sanara sont toutes trois de droit étranger.

### **Le recentrage des groupes.**

Par ailleurs, les groupes se sont caractérisés récemment par un recentrage de leurs activités. Après avoir recherché des complémentarités et d'hypothétiques effets de synergies, les groupes se sont recentrés sur les domaines dans lesquels ils dégagent les meilleures performances.

### **Chargeurs Walon ...**

Ce groupe s'est recentré en matière de transport routier sur le transport de véhicules (Causse-Walon) et a cédé son activité de transitaire et de commissionnaire à la grande exportation (Walon S.A.) et très récemment de groupage aérien (TTA)

### **SAGA...**

Le groupe s'est débarrassé de son activité maritime en cédant ses participations dans P.& O. Normandies Ferries, en déposant le bilan de sa filiale "Flandre Industries" spécialisée dans la réparation navale. Elle s'est d'autre part progressivement désengagé du transport de voyageurs en cédant les réseaux exploités par sa filiale CEA Uniroute puis du transport de véhicules en cédant les dernières activités d'Uniroute à STVA (opérateur spécialisé du groupe ferroviaire).

### **La SCAC...**

Après avoir abandonné le négoce du bois, l'exploitation forestière et la gestion de centres de vacances, s'est séparé en 1986, de ses secteurs distribution (Bricorama) et négoce de matériaux avant de mettre en place un stratégie de rédéploiement sur le marché européen.

### **La Sanara...**

Elle a revendu une grande partie de son matériel fluvial pour se recentrer sur son activité de transitaire et de transport maritime. Elle se redéploie parallèlement sur le transport routier international.

### **L'émergence de politiques de développement européennes.**

La plupart des grands réseaux nationaux qui se sont constitués par croissance externe ont donc subi ou subissent actuellement une phase de restructuration au plan national. Il semble qu'il s'agisse là d'une phase de réorganisation qui s'inscrit comme une étape dans une stratégie plus globale de développement de réseaux adaptés au futur marché intérieur européen. En effet, on assiste actuellement à la mise en place de réseaux européens essentiellement par rachat d'entreprises étrangères. Cette stratégie n'est cependant pas exempte de risques importants surtout si on procède à des rachats d'entreprises en difficultés. Dans le cas d'entreprises en bonne santé financière, elle nécessite des capacités financières disponibles par peu d'entreprises françaises.

Actuellement, seul DANZAS peut revendiquer une présence significative dans tous les pays européens. Cependant, il ne s'agit pas encore réellement d'un réseau du fait de la grande indépendance des filiales nationales. D'autres groupes, comme CALBERSON, ont nettement affirmé la prédominance de cet axe stratégique de développement qui s'est traduit par les rachats de CAVEWOOD en Grande Bretagne et de HERMANN LUDWIG en RFA.

D'autres entreprises procèdent par croissance interne en développant leurs propres filiales à l'étranger, comme c'est le cas pour GEFCO ou BOURGEY MONTREUIL. CAUSSE WALON s'est déjà constitué un réseau européen par cette méthode.

Enfin d'autres groupes, pourtant importants au plan français ne semblent pas avoir les moyens financiers de ces stratégies et se contentent donc de développer un réseau par des accords de correspondance. La comparaison à l'évolution passée du marché intérieur français semble indiquer qu'il ne s'agit là que d'une situation provisoire qui devrait évoluer, au moins dans un premier temps, vers des accords de correspondance exclusive.

Cette période de restructuration des groupes français semble donc pouvoir être présentée comme une phase de préparation des réseaux européens de demain auxquels les entreprises françaises se préparent, sans tergiverser.

Référence: Etude "Stratégie des groupes et évolution du secteur des transports"