

**OBSERVATOIRE
ECONOMIQUE ET STATISTIQUE
DES TRANSPORTS**

Observatoire Economique
et Statistique des Transports

1983-1984

Inf. n° 8159 A. 2000

Les possibilités de regroupement
des petites entreprises
de transport routier de voyageurs
- Rapport d'étude -

Ministère des Transports
et des Communications
Bureau des Transports
Région de Québec

Réf. n°

8159 . A. 2^e s -

Document réalisé dans le cadre d'un contrat passé
avec les bureaux d'étude ITER et ETAU

POSSIBILITES DE REGROUPEMENT
DU SECTEUR DES PETITES ENTREPRISES
DE TRANSPORT ROUTIER DE VOYAGEURS

rapport d'étude

OCTOBRE 1986

Réalisé par

E.T.A.U
Université Paris Val-de-Marne
Av. du Général De Gaulle
94010 - CRETEIL CEDEX

ITER
Bureau d'Etudes et de
Réalizations
31000 - TOULOUSE
Tél. 61. 62.87.18

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION : METHODE et PROBLEMATIQUE	1
1 - ECHANTILLON et GRILLE d'ENTRETIEN	6
1.1. : Détermination de l'échantillon	6
1.2. : Le guide d'entretien	10
2 - ANALYSE TYPOLOGIQUE de l'ECHANTILLON	13
2.1. : Préliminaires sur l'analyse typologique	13
2.2. : La caractérisation de l'attitude face au regroupement	14
2.3. : L'influence de l'environnement départemental	17
2.4. : Les critères descriptifs de l'entreprise	24
2.5. : Un critère déterminant : la motivation de l'entrepreneur	31
2.6. : Conclusion de l'analyse typologique	35
3 - QUI SE REGROUPE, POURQUOI ?	42
3.1. : Le degré de motivation de l'entrepreneur et l'environnement de l'entreprise	42
3.2. : Taille critique par rapport au regroupement	44
3.3. : Les marchés incitant au regroupement	46
3.4. : Les contraintes d'exploitation incitant au regroupement	49
3.5. : L'amélioration de la gestion et la recherche de marchés	50
3.6. : Les enseignements des regroupements existants	50
3.7. : Conclusions générales	54
4 - DIFFICULTES et CONDITIONS à la CREATION de GROUPEMENTS d'ENTREPRISES de TRANSPORTS PUBLICS de VOYAGEURS	56
4.1. : Les obstacles au groupement d'entreprises	56
4.2. : Les conditions à la création de groupements d'entreprises	58
CONCLUSION	63

INTRODUCTION

Une précédente étude sur les scénarios d'évolution des entreprises de transport de voyageurs a mis en évidence le processus de concentration de ce secteur et le danger qu'il représente à terme.

Ce danger, pour les collectivités locales organisatrices des transports est de se trouver face à un monopole.

Il est pour l'usager de subir une perte de service par diminution des points d'implantation des entreprises.

Le regroupement des petites entreprises pourrait certainement ralentir ce processus.

L'objet de la présente étude est donc d'essayer d'examiner les impératifs et les possibilités de regroupement des petites entreprises de transport public de voyageurs.

Quatre aspects de la situation actuelle des petites entreprises de transports interurbains de voyageurs ont servi de base à cette réflexion :

- 1 UNE CONSTATATION : L'atomisation de la profession de transport de voyageurs
- 2 UNE ORIENTATION : Le conventionnement des lignes régulières, mis en place par la Loi d'Orientation des Transports Intérieurs, de Décembre 1982.
- 3 UNE OPPORTUNITE : Le nouvel outil législatif autorisant la création de coopérative d'entreprise, de transport de Juillet 1983 et 1985.
- 4 UNE EVOLUTION : Le développement des activités de transport occasionnel.

1 La profession de Transport Public Interurbain de Voyageurs est en effet dans son ensemble très atomisée : les départements métropolitains comptent en moyenne une soixantaine d'entreprises, 85 % des entreprises recensées ont moins de 10 salariés - dont 50 % sont des entreprises individuelles (1)-. Ce sont ces petites entreprises qui font l'objet de notre étude.

2 Que les transporteurs exploitent une simple ligne de marché mensuelle ou des lignes régulières à plusieurs services quotidiens, ils sont concernés par la procédure de conventionnement avec les autorités organisatrices de transport instaurée par la L.O.T.I.

Dépossédée d'une partie du processus décisionnel, la "profession" connaîtra dans les années à venir un phénomène de restructuration non négligeable, restructuration qui se traduira inéluctablement en terme de disparition d'entreprises et de perte d'emplois.

Deux exemples de politique départementale opposée montrent que cette restructuration est inévitable :

Scénario immobiliste :

L'autorité organisatrice ne souhaite pas soutenir les transports collectifs. Les petites entreprises de transport de type familial voire artisanal exploitant des lignes déficitaires, en zone de montagne par exemple, et possédant par ailleurs d'autres marchés trop restreints, ne pourront pas lutter seules contre le mouvement actuel de raréfaction de la demande de déplacement de type interurbain.

(1) Cf. Statistiques relatives aux transports non urbains de Voyageurs.
Ministère de l'Urbanisme, du Logement et des Transports- juin 1985.
Ne sont pas pris en compte dans ce calcul, les particuliers effectuant du transport.

.Scénario volontariste :

L'autorité organisatrice souhaite développer l'offre de transport actuelle, ex. conventionnant. Ce scénario posera également des problèmes aux petites entreprises. Ces problèmes se situeront à quatre niveaux essentiellement :

- .Il leur faudra être reconnues comme interlocuteurs,
- .Elles devront avoir la capacité de négocier les conventions,
- .Elles seront tenues à réaliser, dans des conditions satisfaisantes pour l'autorité organisatrice les services confiés (au meilleur coût, avec des véhicules ex. bon état,....),
- .Il leur sera nécessaire d'assurer le suivi que nécessitera toute procédure de conventionnement (facturation, billetterie...).

Les petites entreprises sont moins armées que les plus importantes et auront, seules, des difficultés pour profiter d'une telle situation favorable.

Il est intéressant à cet égard de rapporter ici la vision de deux responsables d'entreprises importantes, responsables également d'associations de transporteurs, l'un en Rhône-Alpes :

"Le conventionnement devrait entraîner un remodelage des entreprises, les petites devraient disparaître car elles ne pourront pas investir dans le matériel nécessaire. Cependant, si ces petites entreprises demandent une aide à notre association dans le cadre du conventionnement, nous leurs apporterons".

L'autre en Région Parisienne :

"L'A. P.T.R. ayant, semble-t-il, mangé son pain blanc, les plus faibles risquent de souffrir, sur un marché de plus en plus concurrentiel, pour grignoter des recettes nouvelles sur les contrats municipaux, les transporteurs devront accepter de se frotter à leurs pairs, alors que jusqu'ici le statu quo était scrupuleusement respecté, chacun chassant sur ses terres. Bref ! On peut prévoir une sévère sélection naturelle. "Danger !" prévient M. TURION de la C.G.E.A. "les petits vont se faire manger par les gros ! je le dis d'autant plus facilement que je fais partie des gros !" (2).

La conjonction de ces deux faits : grande atomisation de la profession, et processus de conventionnement (par ailleurs dans son ensemble bien accueilli par la profession) **laisse entrevoir que les petites entreprises pourraient avoir intérêt à se regrouper pour se donner des moyens qu'elles ne possèdent pas individuellement, groupement qui devrait, à terme, permettre à ces entreprises de type familial de mieux se structurer et se positionner de manière différente dans d'autres secteurs d'activités : le ramassage ouvrier, le transport occasionnel.**

(2) Transport Non Urbains-Scénarios d'évolution, p.124.

O. DOMENACH - Mai 1985 - CRET, diffusion EDI-SUD.

3 Il n'existait pas jusqu'en Juillet 1983 de panoplie législative spécifique, en matière de groupement d'entreprises de transport de voyageurs. Les dispositions juridiques les plus employées étaient (et le restent encore) le Groupement d'Intérêt Economique (G.I.E) autorisé par la loi de Juillet 1967, et la société commerciale, S.A.R.L ou S.A., qui modifie souvent profondément la situation initiale des associés.

Le nouvel outil législatif, créé par la loi sur l'économie sociale de Juillet 1983, complétée par celle de Juillet 1985, autorise la constitution de Coopérative d'Entreprises de Transports Publics de Voyageurs sur le modèle des coopératives d'entreprises artisanales (3).

Cette loi ouvre-t-elle de nouvelles perspectives en matière de groupement d'entreprises ? Peut-elle apporter des solutions aux entreprises de type familial ou artisanal dans le cadre du conventionnement ?

4 Parmi les activités traditionnelles du transport collectif interurbain, une seule est réellement en expansion : le transport occasionnel lié au tourisme. le ramassage ouvrier est en déclin, les lignes et circuits réguliers se maintiennent ou sont en déclin.

Dans ce contexte, le problème posé par l'Observatoire Economique et Statistique des Transports ,et concernant "les impératifs et possibilités d'organisation dans le secteur des petites entreprises de transport de voyageurs" pouvait se résumer en une question :

Le regroupement peut-il être un atout ou une nécessité pour les petites entreprises ?

Pour répondre à cette question,

il nous a paru nécessaire d'appuyer notre recherche sur deux aspects :

- ⊙ *Sur quels thèmes le groupement d'entreprises peut-il être un élément de développement et de modernisation de la profession ?*
- ⊙ *Quels sont les obstacles et/ou les conditions à la création de groupements d'entreprises de transport de voyageurs ?*

● Ces questions ne pouvaient trouver de réponses que dans une pratique de terrain, aussi, cette étude repose essentiellement sur la conduite d'entretiens et leur analyse.

(3) Voir en Annexe, un tableau comparatif entre les divers types de groupements possibles.

• Notre champ d'investigation concerne les petites entreprises non pas dans le sens "PME" mais celles qui sont de taille suffisamment petites pour être comparées à des entreprises artisanales, c'est-à-dire qui n'emploient pas en plus des membres de la famille du chef d'entreprise, plus de 10 salariés.

Les entretiens ont été réalisés à deux niveaux :

⊕ auprès de responsables de groupement d'entreprises de transport de voyageurs existants, pour permettre d'appréhender la logique de la constitution d'un groupement,

⊕ auprès de chefs d'entreprises de transport de voyageurs, afin d'établir si certaines caractéristiques propres aux entreprises ou à leur environnement influencent la mise en marche d'un processus de groupement, et quel peut-être l'intérêt pour les entreprises d'une démarche de type collectif ?

• La bonne réalisation de ces entretiens supposait une phase initiale de conception et recueil de données permettant :

- La définition de l'échantillon des entreprises à rencontrer,
- L'élaboration d'une grille d'entretiens, afin d'homogénéiser les interviews.

Cette phase fait l'objet de la première partie de notre étude.

La deuxième partie est consacrée à l'analyse des entretiens.

Dans une troisième partie, nous aborderons la question de l'objet des groupements d'entreprises.

Enfin, la dernière partie sera consacrée au repérage des obstacles et/ou des conditions à la création de groupements d'entreprises de transport de voyageurs.

• En complément du rapport d'études, figurent en annexes :

- un tableau comparatif des différents types de regroupements possibles,
- les différents éléments des enquêtes réalisées :
 - grille d'entretien des entreprises,
 - comptes rendus des entretiens auprès des groupements existants,
 - grille d'évaluation des entretiens auprès des entreprises,
- un modèle d'aide à la gestion pour les petites entreprises, modèle développé pour essayer de mieux faire participer les petites entreprises à leur propre gestion.

1 - ECHANTILLON ET GRILLE D'ENTRETIEN

1.1 - DETERMINATION DE L'ECHANTILLON

La détermination de l'échantillon s'est faite à deux niveaux :

- ⊙ par choix de 9 départements aux caractéristiques différentes
- ⊙ par choix de 44 entreprises dans l'ensemble de ces départements ayant elles-mêmes des caractéristiques différentes.

■ Premier niveau : Critères de choix de l'environnement des entreprises

L'environnement a été évalué selon trois critères qui reflètent les trois aspects essentiels propres à chaque département.

● Les types de politique du département :

En nous référant à l'étude du C.R.E.T. " Transports non urbains- Scénarios d'évolution", nous avons retenu trois valeurs significatives de la politique départementale :

- volontariste
- minimaliste
- immobiliste ou laxiste.

● La structure de la profession dans le département:

Nous avons considéré trois valeurs différentes de la structure de la profession :

- Monopolistique (un transporteur a plus de 50% du marché et aucun autre plus de 10 %),
- Oligopolistique concurrentiel (deux ou trois gros transporteurs dominent le marché),
- Atomisée (aucun transporteur ne domine le marché).

● L'évolution du marché dans le département :

Nous avons retenu quatre aspects de nature complémentaire , et dont la valeur peut être différente selon le marché considéré :

- Marché en régression ou en stagnation,
- Marché en croissance potentielle,
- Mouvement de concentration d'entreprises.
- Expériences récentes de regroupement.

La connaissance du terrain par des Bureaux d'Etudes et les propositions faites par les Directions Régionales de l'Equipement ont permis de sélectionner avec l'aide des trois critères précédents 9 départements aux caractéristiques différentes.

CHOIX PRELIMINAIRE DE DEPARTEMENTS

59
+
62

07 09 12 39 56 57 60 73 62

**CRITERES
D'ENVIRONNEMENT**

	07	09	12	39	56	57	60	73	62
(A) POLITIQUE									
a-volontariste	X					X			X
b-minimaliste			X		X		X		
c-immobiliste ou laxiste		X		X				X	
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>									
(B) PROFESSION									
a-monopolistique					X				
b-oligopolistique concurrentiel				X		X			X
c-atomisée	X	X	X				X	X	
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>									
(C) MARCHE									
a-stagnation ou régression	X	X (L.R)	X	X (L.R)		X	X (Nord du Départ.)		X
b-croissance potentielle		X (Périurbain)		X (Occ.)			X	X (LR (Occ.) Paris)	
c-concentration des entreprises									
d-avec regroupements					X				X

Remarques :

- 07 ARDECHE : absence totale de la S.N.C.F.
- 09 ARIEGE : lignes régulières rentables
- 12 AVEYRON : le plus grand nombre de transporteurs en France
- 39 JURA : potentiel de croissance du marché dans le Haut Jura (TGV, Tourisme)
- 56 MORBIHAN : expériences de regroupement dans l'occasionnel
- 57 MOSELLE : gros département très peuplé : existence d'une ATRIV
- 60 OISE : développement du marché au Sud (raboutements sur le RER)
- 59 + 62 NORD PAS DE CALAIS : expériences de coordination tarifaire entre transporteurs.
- 73 SAVOIE : important marché potentiel touristique.

■ Deuxième niveau : Critères de choix des entreprises de transport

Les critères de choix ont été sélectionnés en fonction de la problématique de l'étude.

Nous en avons retenu cinq :

● **la taille de l'entreprise :**

Nous n'avons retenu que deux classes :

petite entreprise de caractère familial (0 à 10 salariés)

petite entreprise structurée (10 à 20 salariés).

● **le statut juridique de l'entreprise**

Nous avons retenu trois classes correspondant aux grands types de sociétés:

sociétés de Capitaux

sociétés de Personnes

entreprises Individuelles

● **la structure de l'activité de l'entreprise :**

Nous n'avons finalement retenu que deux classes :

l'activité transport de voyageurs est dominante ou unique

l'activité transport de voyageurs n'est pas l'activité principale de l'entreprise

● **la structure de l'activité "transport de voyageurs"**

Cinq classes différentes ont été retenues, en référence à la moyenne nationale :

structure proche de 40% scolaire + 30 % occasionnel + 15% ramassage
+ 15% régulier,

structure plus favorable essentiellement au transport scolaire

structure plus favorable essentiellement au transport régulier,

structure plus favorable essentiellement au ramassage d'entreprise,

structure plus favorable essentiellement au transport occasionnel.

● **l'état général de l'entreprise**

Nous l'avons caractérisé selon trois classes :

entreprise en développement

entreprise stable ou en régression

entreprise en difficulté (et également entreprise récemment reprise par une autre).

● **le choix de l'échantillon s'est fait par département en essayant au niveau global de respecter une bonne diversité d'entreprises de structures différentes.**

La connaissance du terrain des bureaux d'études et celle des Directions Régionales de l'Équipement ont orienté le choix vers des entreprises a priori plus susceptibles de répondre à l'entretien.

En outre, dans la mesure du possible, les "leaders d'opinion" des départements, s'ils font partie des petites entreprises, ont été interrogés.

≡ • La répartition de l'échantillon par département a été fixée ainsi :

Ardèche : 5 entreprises

Ariège : 5 entreprises

Aveyron : 9 entreprises

Jura : 2 entreprises

Moselle 5 entreprises

Oise 5 entreprises

HteSavoie 4 entreprises

Morbihan 6 entreprises

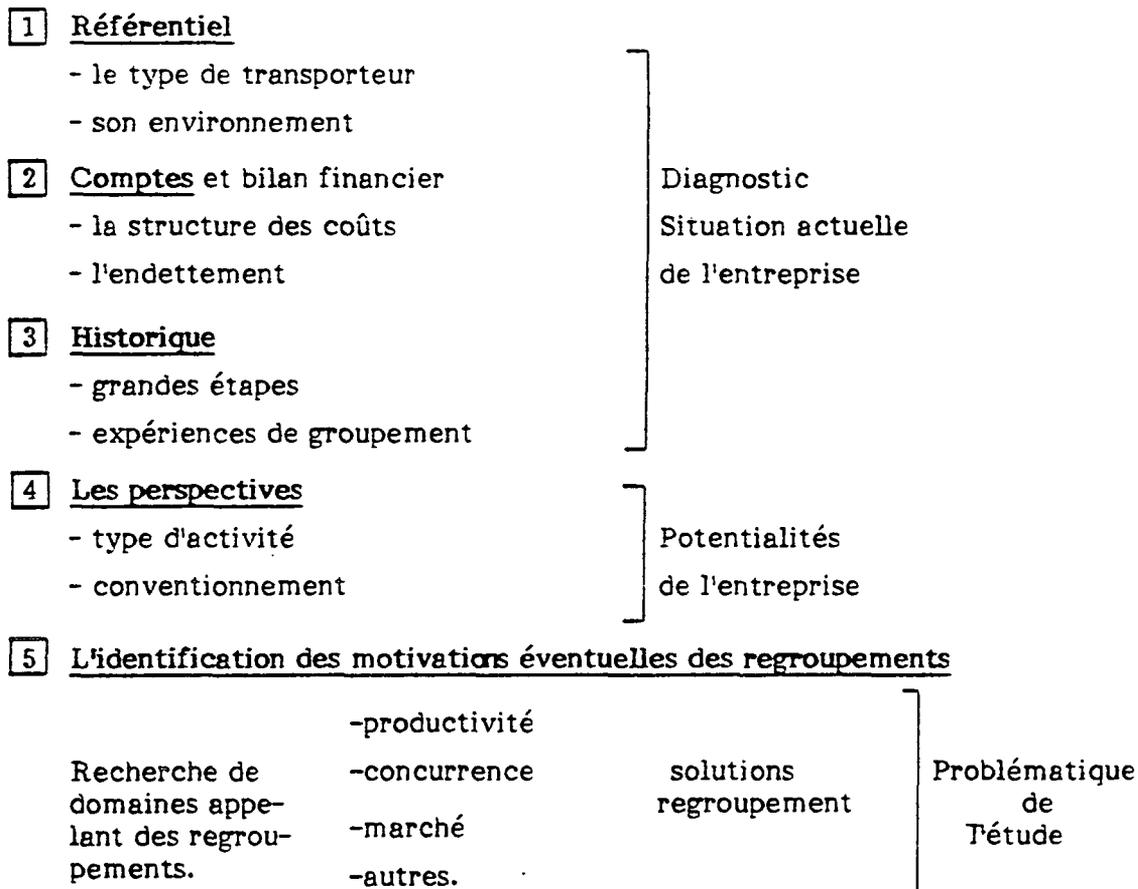
Nord et
Pas de Calais : 4 entreprises.

Une entreprise du Jura n'ayant pas pu être interrogée, le nombre total d'entreprises est de 44.

1.2- LE GUIDE D'ENTRETIEN

Le guide d'entretien détaillé figure en Annexe 2.

SCHEMA DU GUIDE D'ENTRETIEN



DESCRIPTION DU GUIDE D'ENTRETIEN

- 1** Il comporte une première partie descriptive. Cette partie constitue le référentiel de l'entreprise et doit permettre à la fois le classement typologique et l'affinement de la typologie elle-même. Les questions concernant :
- l'entreprise (taille, statut, type d'activité),
 - son environnement (scénario institutionnel, marché)
 - ses spécificités.

Il peut-être intéressant d'essayer de faire hiérarchiser les critères par l'entreprise elle-même.

2] Pour compléter la connaissance de l'entreprise une deuxième partie vise à reconstituer les **comptes** et le **bilan financier** (si possible sur deux ou trois ans).

On en dégagera ultérieurement la structure des coûts et recettes ainsi que l'analyse de l'endettement.

3] Une manière pertinente d'approfondir notre connaissance de l'entreprise, constituant une introduction neutre et favorisant la mise en confiance de l'interlocuteur, consiste à demander un **historique** sommaire de l'entreprise, et notamment la description des étapes de croissance marquantes dans les cinq à dix dernières années. On peut introduire à ce niveau des questions concernant d'éventuelles expériences antérieures de regroupement ou la manière dont est ressentie la concurrence des gros transporteurs.

4] L'ensemble des trois premières questions permet de faire le point sur le passé et la situation actuelle de l'entreprise. La quatrième partie vise dans la continuité de la partie précédente à cerner les possibilités, les **perspectives** de l'entreprise dans les années à venir, notamment quant aux éventuelles stratégies mises en oeuvre par rapport à la concurrence :

- positionnement par rapport aux différents marchés, lignes régulières, scolaires, autres transports, activités autres que transport ,
- conventionnement.

5] Enfin, dans la cinquième et dernière partie la problématique du **regroupement** est introduite en essayant de faire identifier à l'entreprise les domaines susceptibles de bénéficier de la mise en commun de plusieurs compétences ou organisations.

Trois domaines peuvent faire l'objet de regroupement :

. **Le marché** : quels marchés voulez-vous mettre en commun dans un regroupement ?
Les réponses à cette question étaient orientés vers les deux principaux types d'activité : lignes régulières (mise en commun de lignes, intégration tarifaire...) et services occasionnels (procédures de réservation en commun...).

. **Les moyens** : Quels moyens êtes-vous prêt à mettre en commun dans un regroupement ?

Des réponses étaient demandées pour :

- l'entretien du matériel,
- l'achat de fournitures,
- le matériel.

. **Les compétences** : quels services êtes-vous prêt à mettre en commun dans un regroupement ?

Deux réponses étaient demandées :

- la gestion,
- la recherche de marché,

et, à la suite des entretiens une troisième réponse a été ajoutée concernant l'innovation technique.

2- ANALYSE TYPOLOGIQUE DE L'ECHANTILLON

2.1- PRELIMINAIRES SUR L'ANALYSE TYPOLOGIQUE

Notre échantillon de 44 entreprises est très insuffisant pour donner une image significative (au sens statistique du terme) du secteur étudié : les petites entreprises de transport de voyageurs. Ce n'était d'ailleurs nullement notre objectif. Au travers de cet échantillon dont la sélection ne doit rien au hasard, nous avons essayé de couvrir le plus large éventail de cas possibles, afin de faire émerger quelques thèmes pertinents, quelques idées synthétiques que seule une enquête beaucoup plus large et plus directive permettrait de confirmer ultérieurement.

Notre ambition n'est pas de donner une image fidèle des principaux types d'entreprises rencontrées dans ce secteur, mais seulement d'obtenir des critères de classification pertinents par rapport à notre propos central : la problématique de regroupement. Pour ce faire, nous avons retenu à priori 23 critères de classement que nous avons regroupés dans un tableau de 44 entreprises * 23 critères ; ces critères et ce tableau sont reproduits en annexes du présent rapport.

Nous avons séparé dans notre analyse les variables liées directement à la problématique de regroupement qui sont celles que nous cherchons à étudier en fonction des autres critères.

Nous avons ensuite conduit l'analyse en regardant les critères dans l'ordre suivant : D'abord les autres critères liés directement aux regroupements. Puis, ceux liés à l'environnement départemental, et ceux décrivant la situation actuelle de l'entreprise.

Nous avons en fin d'analyse introduit un critère qui nous a paru important au cours des entretiens : la motivation du chef d'entreprise.

L'ensemble de ce travail de classement est décrit ci-après, puis longuement analysé dans le chapitre 3, intitulé : "Pourquoi se regrouper ?", à partir d'un tableau global regroupant notre échantillon.

2.2. LA CARACTERISATION DE L'ATTITUDE FACE AU REGROUPEMENT

☒ Pour déterminer la sensibilité des entreprises face aux regroupements, nous disposons des déclarations des chefs d'entreprises quant à leur attitude vis-à-vis d'un éventuel regroupement (pour une mise en commun de marchés, pour une mise en commun de moyens et pour une mise en commun de compétences).

Ces déclarations reflètent la position a priori du chef d'entreprise qui se confond avec celle de son entreprise en raison de la petite taille de celle-ci ; elles sont les suivantes :

● 28 entreprises sont favorables à un regroupement de marché :

- 15 pour l'occasionnel
- 8 pour les lignes régulières (dont une également pour l'occasionnel)
- 6 pour tout groupement de marché
- 13 entreprises sont défavorables à un regroupement de marché, 3 n'ont pas d'avis sur la question.

● 29 entreprises sont favorables à un regroupement de moyens :

- 15 pour les achats
- 5 pour les véhicules (dont l'une est aussi favorable au groupement d'achat)
- 1 pour l'entretien
- 9 pour tout groupement de moyens
- 12 entreprises sont défavorables à ce type de regroupement, 3 sont sans avis

● 24 entreprises sont favorables à un regroupement de compétences :

- 10 pour la recherche de marché
- 3 pour la gestion
- 3 pour l'innovation dont deux sont également favorables pour la recherche de marché
- 10 pour tout groupement de compétences
- 13 entreprises sont défavorables à ce type de regroupement, 7 sont sans avis.

En tout, 17 entreprises sont favorables aux trois types de regroupement, alors que 6 seulement sont défavorables à tout regroupement.

Ces déclarations permettent d'établir un classement simple qui a donné de bons résultats après plusieurs variantes essayées :

- ▶ **Les entreprises plutôt favorables à un regroupement** quand leur chef se déclare favorable à deux types au moins de regroupements (marchés, moyens d'exploitations, divers gestion), et,
- ▶ **Les entreprises plutôt défavorables** dans le cas contraire (favorable à un seul style de regroupement ou à aucun).

☒ Deux critères d'analyse ont été retenus qui ont trait aux regroupements, ils se réfèrent à l'existant : participation actuelle à un regroupement et connaissance de regroupements existants dans l'environnement de l'entreprise.

▣ Les déclarations se référant à l'existant ne permettent pas d'expliquer l'attitude face aux groupements.

■ Pour la mise en commun de marchés, les résultats sont les suivants :

Participation à	SYNDICAT	ASSOCIATION	G.I.E.	SARL	AUTRE	AUCUN
Favorable pour tout	2	3	1	0	2	0
Favorable occasionnel	7	2	0	3	2	4
Favorable Lignes Régulières	3	4	1	0	3	1
Défavorable	5	3	0	0	2	2

L'adhésion à un Syndicat, la participation aux activités d'une association Loi 1901 ne semblent pas pousser à la mise en commun de marchés.

Les participants à d'autres types de groupement (S.A., S.N.C., Informels) semblent moins défavorables.

■ Pour la mise en commun des moyens, les résultats sont les suivants :

Participation à	SYNDICAT	ASSOCIATION	G.I.E.	SARL	AUTRE	AUCUN
Favorable pour tout	2	3	1	0	4	1
Favorable entretien	1	1	0	0	0	0
Favorable achats	8	2	0	2	4	1
Favorable véhicule	2	0	0	0	0	2
Défavorable	3	5	0	1	2	3

► Ce sont les adhérents à un Syndicat de transporteurs qui sont les plus favorables à la mise en commun de moyens, essentiellement le groupement d'achats. Ceci s'explique aisément dans la mesure où dans de nombreux syndicats des expériences de constitution de groupement d'achats ont été lancées, souvent sans succès d'ailleurs.

L'échec de ces expériences permet d'ailleurs de prendre, avec précaution les réponses très favorables à la mise en commun de moyens.

■ Pour la mise en commun de compétences :

Participation à	SYNDICAT	ASSOCIATION	G.I.E.	SARL	AUTRE	AUCUN
Favorable pour tout	4	3	1	0	4	0
Favorable gestion	1	0	0	0	0	1
Favorable recherche marché	4	5	0	2	2	1
Favorable innovations	2	2	0	0	0	0
Défavorable	6	3	0	1	2	4

Ces résultats sont plus marqués que ceux correspondant à la mise en commun de marchés, tout en étant plus proches de ces résultats que de ceux du groupement de moyens.

Ce sont les chefs d'entreprise qui participent à des groupements informels (autre) ou qui adhèrent à des associations qui sont les moins défavorables à l'idée de mise en commun de compétences. Les associations rencontrées ou existantes dans les départements retenus pour cette étude correspondent généralement à une certaine forme de mise en commun de compétence, aussi ce résultat apparaît comme normal.

● Les déclarations se référant à la connaissance de regroupements montrent que les chefs d'entreprises sont plus favorables au regroupement, et en particulier au regroupement de compétence lorsqu'ils connaissent des regroupements :

	Connaissance de Regroupement		
	OUI Opinion favorable	OUI Opinion défavorable	NON
Mise en commun marché favorable	9	1	11
Défavorable	0	2	7
Mise en commun moyens favorable	9	1	12
Défavorable	0	2	7
Mise en commun compétence Favorable	9	1	7
Défavorable	0	2	10

2.3. - L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT DEPARTEMENTAL

● Quatre variables ont été retenues pour caractériser cet environnement :

- La structure de la profession dans le département.
- L'évolution du marché des transports dans le département.
- Le type de département.
- La politique départementale.

Examinons successivement leur influence.

① La structure de la profession dans le département :

La classification de la structure de la profession en Monopolistique, Oligopolistique, Atomisée, est faite en fonction du seul marché des Lignes Régulières.

Les deux colonnes : Monopolistiques et En Voie de Concentration, se recoupent puisque 6 des entreprises de la colonne En Voie de Concentration sont celles du MORBIHAN. Il est difficile de déterminer lequel de ces deux critères est le plus influent.

Globalement, ce sont des entreprises qui sont dans des départements où la profession est atomisée qui sont les plus favorables aux différents types de regroupements, comme le montrent les tableaux suivants :

Pour la mise en commun du marché :

	MONOPO- LISTIQUE	OLIGOPO- LISTIQUE	EN VOIE DE Concentration	ATOMISEE
Favorable pour tout	0	4	1	1
Favorable occasionnel	4	4	6	5
Favorable Lignes Régulières	0	5	0	3
Défavorable	1	7	2	4
TOTAL	5	20	9	13

Deux nuances sont toutefois à apporter au constat précédent :

- Le pourcentage d'entreprises favorables à un regroupement pour l'exploitation de lignes régulières est sensiblement identique dans les départements de nature atomisée et oligopolistique, il est nul dans les départements de nature monopolistique.
- Les départements monopolistiques et en voie de concentration ont eu des entreprises plus favorables au regroupement pour l'occasionnel.

Pour la mise en commun de moyens :

	MONOPO- LISTIQUE	OLIGOPO- LISTIQUE	EN VOIE DE Concentration	ATOMISEE
Favorable pour tout	1	5	3	1
Favorable entretien	0	1	0	0
Favorable achats	3	4	2	8
Favorable véhicule	0	2	1	2
Défavorable	2	8	3	1
T O T A L	6	20	9	12

Pour la mise en commun de compétences :

	MONOPO- LISTIQUE	OLIGOPO- LISTIQUE	EN VOIE DE Concentration	ATOMISEE
Favorable pour tout	0	4	2	4
Favorable gestion	1	0	1	2
Favorable recherche marché	2	4	3	3
Favorable innovations	0	2	0	1
Défavorable	2	9	3	1
T O T A L	5	19	9	11

Nota : Certaines entreprises ayant fourni deux réponses, dans les tableaux, le total de chaque colonne peut être supérieur au nombre d'entreprises de chaque catégorie.

Les entreprises n'ayant pas répondu aux différentes questions ne figurent pas dans les tableaux.

② L'évolution du marché du transport dans le département :

- Il est en regression en MOSELLE (5 entreprises), en stagnation dans l'ARIEGE, l'AVEYRON, le JURA, le NORD-PAS-de-CALAIS (19 entreprises) et en croissance potentielle dans l'ARDECHE, le MORBIHAN, l'YOISE et la SAVOIE (20 entreprises). Des expériences de regroupement existent dans le MORBIHAN (6 entreprises).

- Globalement, les entreprises s'avèrent plus sensibles au regroupement dans un contexte de stagnation que de croissance potentielle notamment liée au tourisme.

Les différentes réponses sont :

Pour la mise en commun du marché :

	CROISSANCE POTENTIELLE	STAGNATION	REGRESSION	EXPERIENCE de REGROUPEMENT
Favorable pour tout	2	3	1	0
Favorable occasionnel	8	5	2	4
Favorable Lignes Régulières	3	4	1	0
Défavorable	7	6	1	1
TOTAL	20	18	5	5

Dans les départements où le marché est considéré en stagnation, la répartition en fonction du type de marché (occasionnel, lignes régulières, tous marchés) est plus équilibrée que dans les départements présentant une croissance potentielle où le regroupement est avant tout envisagé pour de l'occasionnel.

Pour la mise en commun de moyens :

	CROISSANCE POTENTIELLE	STAGNATION	REGRESSION	EXPERIENCE de REGROUPEMENT
Favorable pour tout	5	3	1	1
Favorable entretien	0	0	1	0
Favorable achat	6	8	1	3
Favorable Véhicule	2	3	1	0
Défavorable	8	2	2	2
TOTAL	21	16	6	6

Pour la mise en commun de compétences :

	CROISSANCE POTENTIELLE	STAGNATION	REGRESSION	EXPERIENCE de REGROUPEMENT
Favorable pour tout	3	6	1	0
Favorable gestion	1	2	0	1
Favorable recherche marchés	6	3	1	2
Favorable innovations	0	3	0	0
Défavorable	8	3	3	2
TOTAL	18	17	5	5

► Les entreprises sont particulièrement favorables à une recherche de marché dans les départements où une croissance potentielle existe.

► Ces résultats recourent les deux tableaux précédents, où les entreprises les plus sensibles au regroupement se retrouvent dans le département où le marché est en stagnation et dans ceux où une croissance potentielle liée au tourisme existe.

③ **Le type de départements :**

Cinq départements ont été considérés comme ruraux : l'ARDECHE, l'ARIEGE, l'AVEYRON, le JURA et la HAUTE-SAVOIE (au total 24 entreprises), deux comme urbains : le NORD et le PAS-de-CALAIS (4 entreprises) et les trois autres : MORBIHAN, MOSELLE et OISE, comme "Moyens" (16 entreprises).

L'attitude des entreprises face à ce critère est variable selon le type d'objet.

Pour une mise en commun de marché :

	RURAL	URBAIN	MOYEN
Favorable pour tout	2	2	2
Favorable occasionnel	8	0	7
Favorable Lignes Régulières	5	1	2
Défavorable	8	1	4
TOTAL	23	4	15

► Dans les départements ruraux, les entreprises de transport semblent moins sensibles à la mise en commun de marchés que dans les deux autres types de départements.

Pour une mise en commun de moyens :

	RURAL	URBAIN	MOYEN
Favorable pour tout	3	2	4
Favorable entretien	0	0	1
Favorable achats	11	0	4
Favorable véhicule	4	0	1
Défavorable	4	1	7
TOTAL	22	3	17

► Les entreprises situées dans des départements ruraux sont plus favorables à la mise en commun de moyens, essentiellement par le biais de groupements d'achats. Dans les départements qualifiés de moyens, le poids des groupements d'achats dans les réponses positives est plus faible (environ le quart au lieu de la moitié).

Pour une mise en commun de compétences :

	RURAL	URBAIN	MOYEN
Favorable pour tout	6	2	2
Favorable gestion	2	0	1
Favorable recherche marché	7	0	3
Favorable Innovations	1	2	0
Défavorable	4	1	8
TOTAL	20	5	14

Comme pour les regroupements de moyens les départements ruraux sont les plus favorables.

④ La politique départementale :

Elle a été considérée comme minimaliste dans l'AVEYRON, le MORBIHAN, l'OISE et la HAUTE-SAVOIE (24 entreprises) ; comme immobiliste en ARIEGE et dans le JURA (6 entreprises) ; et comme volontariste dans l'ARDECHE, la MOSELLE, le NORD et le PAS-de-CALAIS (14 entreprises).

Les réponses des entreprises sont :

Pour une mise en commun de marchés :

	VOLONTARISTE	IMMOBILISTE	MINIMALISTE
Favorable pour tout	3	0	3
Favorable occasionnel	3	2	10
Favorable Lignes Régulières	4	2	2
Défavorable	4	2	7
TOTAL	14	6	22

► Dans les départements qualifiés de Minimalistes, les entreprises sont plutôt favorables à la mise en commun du marché de l'occasionnel, dans les départements Volontaristes, c'est la mise en commun du marché des Lignes Régulières qui est la plus souvent citée. Cela s'explique en partie par le fait que le marché des Lignes Régulières redevient un marché porteur de développement lorsque l'autorité organisatrice est volontariste.

Les entreprises défavorables à une démarche de groupement pour mise en commun de marchés présentent un pourcentage assez similaire quel que soit le type de départements.

Pour une mise en commun de moyens :

	VOLONTARISTE	IMMOBILISTE	MINIMALISTE
Favorable pour tout	3	1	5
Favorable entretien	1	0	0
Favorable achats	4	3	8
Favorable véhicule	1	1	3
Défavorable	5	1	6
TOTAL	14	6	22

► Les entreprises situées dans un département dit Minimaliste sont un peu plus favorables à la mise en commun de moyens que celles situées dans un département Volontariste.

Pour une mise en commun de compétences :

	VOLONTARISTE	IMMOBILISTE	MINIMALISTE
Favorable pour tout	3	1	6
Favorable gestion	0	0	3
Favorable recherche marchés	4	2	4
Favorable Innovations	2	1	0
Défavorable	5	2	6
TOTAL	14	6	19

► Ces résultats concernant les chefs d'entreprise défavorables sont assez comparables à ceux de la mise en commun de marchés.

Globalement, les départements où les entreprises sont plutôt favorables au groupement sont la MOSELLE (4 entreprises sur 5), l'ARIEGE (4 sur 5), l'AVEYRON (5 sur 9) et l'ARDECHE (3 sur 5).

Seule l'OISE a une majorité d'entreprises hostiles au groupement (4 sur 5). Dans les autres départements, les entreprises sont partagées à égalité.

2.4. - LES CRITERES DESCRIPTIFS DE L'ENTREPRISE

En complément de l'analyse précédente, nous avons retenu un certain nombre de critères descriptifs de l'entreprise que nous allons analyser ci-dessous.

Pour ces critères, la structure des réponses est peu variable à l'intérieur d'un même type de regroupement, pour les différents objets. Nous n'avons donc fait figurer que la caractéristique favorable ou défavorable à chaque type de regroupement.

● **Les critères de marchés** sont apparus importants et notamment la situation actuelle de l'entreprise (déclin, stagnation ou développement) ; nous y avons attaché deux critères caractérisant la situation de l'entreprise et son évolution actuelle.

● **La taille de l'entreprise** est un critère qui s'avère pertinent pour déterminer des effets de seuil (cf. : chapitre suivant) ; devant le peu de fiabilité du chiffre d'affaires que nous avons cependant indiqué, nous avons travaillé sur le nombre de véhicules qui permet de proposer la sous classification suivante :

- les toutes petites entreprises de 4 véhicules maximum,

- les "petites entreprises" en général peu structurées et disposant de 5 à 20 véhicules ; elles correspondent le mieux à la cible de notre enquête, et ont été classées en deux catégories (moins de 10, plus de 10),

- les entreprises déjà moyennes disposant de plus de 20 véhicules (jusqu'à 60 dans notre échantillon) qui n'auraient peut-être pas dû être enquêtées, mais que les connaissances insuffisantes lors de la sélection initiale n'ont pu empêcher d'écarter. Elles permettent cependant de fructueuses comparaisons.

• L'histoire de l'entreprise (création ancienne ou récente) ainsi que la génération de son chef ont été retenues comme critères complémentaires intéressants ; cependant ce dernier critère aurait pu être plus fructueux si des interprétations divergentes entre les différents enquêteurs n'en avaient pas diminué la signification.

• Les indicateurs de modes de calcul des coûts pratiqués par les entreprises et l'endettement de celles-ci ont été maintenus, mais demeurent d'un maniement délicat en raison de la subjectivité du premier et de la mauvaise application du second.

① **Structure de l'activité voyageurs :**

Les différentes réponses sont regroupées sur le tableau ci-dessous :

	Activité dominante				
	Entreprise dans la Moyenne	Scolaire	Lignes Régulières	Occasionnel	Ramassages Ouvriers
Mise en commun de marchés					
Favorable	1	10	3	10	3
Défavorable	3	2	5	3	0
Mise en commun de moyens					
Favorable	2	13	4	9	2
Défavorable	2	1	4	3	1
Mise en commun de compétences					
Favorable	2	8	4	7	3
Défavorable	2	2	4	4	0
T O T A L ENTREPRISES	4	14	9	13	3

► Les entreprises favorables au regroupement se retrouvent majoritairement parmi celles qui effectuent des ramassages ouvriers, des services scolaires ou des services occasionnels au-dessus de la moyenne sans que le type d'activité dominant modifie la structure des réponses. Celles dont l'activité est penchée vers les lignes régulières sont les plus défavorables au regroupement, même à un regroupement pour l'exploitation de lignes régulières (2 entreprises sur 9 seulement y sont favorables).

 Nota = Dans ce tableau et les tableaux suivants le "TOTAL ENTREPRISES" indique le nombre d'entreprises dans chacune des catégories définies par les colonnes.

② La situation actuelle de l'entreprise :

19 entreprises sur 44 développent actuellement une nouvelle répartition de leurs activités, pour 18 d'entre elles, c'est une augmentation de l'activité voyages.

Globalement, 12 entreprises ont une activité en hausse, 12 également une activité en déclin, 20 ont une activité stable, dont 15 développent une nouvelle répartition de leurs activités.

► Ce sont les entreprises en déclin qui sont les plus favorables à un regroupement et parmi les stables, celles qui développent de nouvelles activités.

Les réponses des entreprises sont les suivantes :

	Activité stable	Activité en déclin	Activité en hausse	Développement de nouvelles Activités
Mise en commun de marché				
Favorable	12	9	8	12
Défavorable	9	2	4	6
Mise en commun de moyens				
Favorable	16	9	5	15
Défavorable	4	2	6	3
Mise en commun de compétences				
Favorable	11	7	8	12
Défavorable	6	2	5	5
T O T A L ENTREPRISES	20	12	12	19

③ **Marché en développement :**

Les entreprises ayant un marché occasionnel en développement sont en général plus favorables à un regroupement de marché. Cependant que celles ayant un marché de lignes régulières en développement sont les plus favorables à un regroupement de moyens (achats en particulier).

	Marché en Développement		
	Aucun	Occasionnel	Lignes Régulières
Mise en commun de marché			
Favorable	9	12	7
Défavorable	5	3	5
Mise en commun de moyens			
Favorable	9	10	10
Défavorable	4	5	3
Mise en commun de compétences			
Favorable	9	8	7
Défavorable	3	5	5
T O T A L ENTREPRISES	15	16	13

④ **La taille de l'entreprise :**

Les déclarations des entreprises sont différentes selon leur nombre de véhicules. Dans l'ensemble, les entreprises les plus petites sont moins favorables à un regroupement de marché.

A l'inverse, toutes sont également favorables à un regroupement de moyens.

Globalement, sur 7 entreprises de moins de 5 véhicules, 4 sont favorables au regroupement, pour les entreprises de 5 à 10 véhicules, le nombre d'entreprises favorables est de 7 sur 12, pour celles de 11 à 20 véhicules, il est de 9 sur 14 et pour celles de plus de 20 véhicules de 4 sur 10.

	1 à 4 Véhicules	5 à 10 Véhicules	11 à 20 Véhicules	Plus de 20 Véhicules
Mise en commun de marché				
Favorable	3	2	11	6
Défavorable	3	3	3	3
Mise en commun de moyens				
Favorable	6	6	10	6
Défavorable	0	5	4	4
Mise en commun de compétences				
Favorable	3	5	13	3
Défavorable	1	5	1	5
T O T A L ENTREPRISES	7	12	14	10

⑤ L'historique de l'entreprise et la génération du chef d'entreprise :

Il ne semble pas que l'historique de l'entreprise ait une grande influence sur l'attitude face aux regroupements puisque dans chacune des catégories environ 6 entreprises sur 10 sont favorables au regroupement.

	Entreprise ancienne	Succession récente	Achat récent
Mise en commun de marché			
Favorable	17	3	8
Défavorable	10	2	2
Mise en commun de moyens			
Favorable	19	5	7
Défavorable	10	0	2
Mise en commun de compétences			
Favorable	17	4	6
Défavorable	10	1	2
T O T A L ENTREPRISES	30	5	10
Dont Entreprises "Favorables" au moins à deux types de regroupement	17	3	6

- ▶ La génération du chef d'entreprise est caractérisée le plus souvent par les diplômes obtenus. Ceux de la 1ère génération se sont formés seuls.
Ceux de la 2ème n'ont pas d'autre formation que le Certificat d'aptitude.
- ▶ Les chefs d'entreprise de la 3ème génération ayant eux un diplôme d'études supérieures. Ils semblent être légèrement plus favorables au regroupement.

	1ère Génération	2ème Génération	3ème Génération
Mise en commun de marché			
Favorable	1	17	9
Défavorable	2	8	4
Mise en commun de moyens			
Favorable	1	16	12
Défavorable	2	8	2
Mise en commun de compétences			
Favorable	1	14	9
Défavorable	2	7	4
T O T A L ENTREPRISES	3	27	14
Dont entreprises favorables au moins à deux types de regroupement.	1	16	9

⑥ Le mode de calcul des coûts et la connaissance du marché.

La valeur des indications est peu fiable en raison de leur subjectivité.

Les résultats sont les suivants :

Mode de calcul des coûts et des prix :

	Aucun	Au client	Approximatif	Détaillé	En rapport à la concurrence
Mise en commun de marché					
Favorable	1	3	13	9	1
Défavorable	0	1	5	4	1
Mise en commun de moyens					
Favorable	1	1	14	8	3
Défavorable	0	2	3	6	0
Mise en commun de compétences					
Favorable	1	1	11	8	1
Défavorable	0	2	4	5	0
T O T A L ENTREPRISES	1	4	19	14	3

Les entreprises ayant un mode de calcul approximatif semblent sensiblement plus favorables au regroupement que celles qui ont un mode de calcul détaillé.

Connaissance du marché :

	Bonne	Moyenne	Mauvaise
Mise en commun de marché			
Favorable	15	10	3
Défavorable	4	7	2
Mise en commun de moyens			
Favorable	12	14	3
Défavorable	7	3	2
Mise en commun de compétences			
Favorable	12	11	1
Défavorable	6	5	2
T O T A L ENTREPRISES	20	18	6

► Dans l'ensemble les chefs d'entreprise ayant une bonne connaissance du marché sont plus favorables que les autres à une mise en commun de marché. Ils sont un peu moins favorables à une mise en commun de moyens.

7

Les ratios financiers.

Deux ratios : taux d'amortissement et taux de frais financiers (par rapport au chiffre d'affaires) ont été étudiés.

Les résultats sont à peu près comparables pour les deux :

	<u>Amortissement</u> chiffre d'affaires		<u>Frais financiers</u> chiffre d'affaires	
	<10 %	>10 %	<5 %	>5 %
Mise en commun de marchés				
Favorable	11	12	12	11
Défavorable	2	10	4	5
Mise en commun de moyens				
Favorable	12	16	14	11
Défavorable	1	7	3	5
Mise en commun de compétences				
Favorable	11	11	14	8
Défavorable	2	9	2	7
T O T A L ENTREPRISES	15	23	18	17

► Les entreprises ayant pris le moins de risques dans le renouvellement du matériel ou dans l'endettement sont les plus favorables au regroupement.

2.5. UN CRITERE DE SELECTION DETERMINANT : LA MOTIVATION DU CHEF

D'ENTREPRISE

- Si plusieurs des critères précédemment traités fournissent des renseignements intéressants pour l'analyse, il apparaît qu'un aspect important des entretiens n'est toutefois pas mis en évidence.

Nous avons en effet tous constatés que les chefs d'entreprises dynamiques se positionnent plus énergiquement pour ou contre les différents types de regroupement que les autres. C'est pourquoi nous avons introduit l'impression générale de l'enquêteur vis-à-vis du dynamisme du chef d'entreprise comme critère complémentaire mais déterminant.

Il y a des chefs d'entreprise **dynamiques** (recherchant le développement de leur entreprise), **résistants** (résistent à la concurrence et à la baisse de marché pour maintenir leur entreprise à son niveau actuel) et enfin des **passifs** (les autres).

Notre éventail d'entreprises compte 23 entreprises dynamiques, 15 dont l'objectif est un maintien de leur situation, et 6 qui se caractérisent par une passivité du ou des dirigeants.

* Dans les entreprises dynamiques, 16 sont favorables au regroupement de marché (8 pour les lignes occasionnelles seulement, 2 pour les lignes régulières seulement, 4 pour n'importe quel marché, 1 pour les lignes régulières et les services occasionnels). En ce qui concerne le regroupement de moyens, toujours pour la même catégorie d'entreprises, 15 y sont favorables (2 pour la mise en commun des véhicules, 6 pour les achats, 1 pour les véhicules et les achats, 6 pour tout). Pour le regroupement des compétences, 13 y sont favorables (5 pour la recherche de marchés, 3 pour la gestion et 5 pour tout).

* Dans les entreprises résistantes, 8 sont favorables au regroupement de marché (5 pour l'occasionnel, 2 pour les lignes régulières, 1 pour tout). 9 sont favorables au regroupement de moyens (6 pour les achats, 1 pour les véhicules et 2 pour tout), et 6 sont favorables au regroupement de compétences (3 pour la recherche de marché, 3 pour tout).

*Dans les entreprises passives. 5 sont favorables au regroupement de marché (1 pour l'occasionnel, 2 pour les lignes régulières, 2 pour tout), 4 au regroupement de moyens (2 pour les achats et 2 pour tout), et 4 au regroupement de compétences (1 pour la recherche de marchés et 3 pour tout).

Il semblerait que, quel que soit l'objet du regroupement, les entreprises "passives" y soient plus sensibles, plus favorables. En effet, 5/6 sont favorables au regroupement de marché, 4/6 au regroupement de moyens, 4/6 au regroupement de compétences. Les entreprises dynamiques sont elles aussi, mais dans une moindre mesure, favorables au regroupement quel qu'il soit (16/23 pour le regroupement de marché, 15/23 pour le regroupement de moyens, et 13/23 pour le regroupement de compétence). En revanche, les entreprises "résistantes" y seraient plutôt défavorables (environ 50% seulement, quelquefois moins, y sont favorables).

● Un croisement a été fait entre le degré de motivation et la structure de l'entreprise.

● La structure de l'entreprise est définie par 3 niveaux, en fonction du nombre d'employés :

- l'entreprise structurée (la plus importante),
- l'entreprise artisanale (quelques employés seulement),
- l'entreprise familiale (le couple seulement).

Sur 44 entreprises, 24 sont des entreprises structurées, 9 des entreprises artisanales, et 9 des entreprises familiales (il y a 2 entreprises qui n'ont pas répondu).

Le tableau suivant nous indique leur répartition en fonction du degré de motivation du chef d'entreprise :

TYPE D'ENTREPRISE	STRUCTUREE	ARTISANALE	FAMILIALE
DYNAMIQUE	16	2	4
RESISTANTE	6	5	3
PASSIVE	2	2	2
TOTAL	24	9	9

Quelle est donc l'attitude de ces diverses catégories d'entreprises vis-à-vis du regroupement ?

⑧ Regroupement de marché

Le tableau suivant nous indique la répartition des entreprises favorables au regroupement de marché, en fonction du degré de motivation et de leur taille.

MARCHE	E.STRUCTUREE	ARTISANALE	FAMILIALE
DYNAMIQUE	11 (70%)	1	2
RESISTANTE	5	2	1
PASSIVE	1	2	2
<i>TOTAL</i>	17(71%)	5(56%)	5 (56%)

► Quel que soit le degré de motivation du chef d'entreprise, les entreprises structurées sont largement favorables à un regroupement des marchés (11 entreprises dynamiques sur 16, 5 entreprises "résistantes" sur 6), surtout pour l'occasionnel (11 sur 17)..

⑨ Regroupement de moyens.

Le tableau suivant prend en compte les entreprises favorables au regroupement de moyens.

MOYENS	E.STRUCTUREE	ARTISANALE	FAMILIALE
DYNAMIQUE	11 (70%)	1	2
RESISTANTE	4	2	3
PASSIVE	1	2	2
<i>TOTAL</i>	16 (67%)	5(55%)	7 (77%)

Ce tableau nous amène à des conclusions analogues à celles du tableau précédent pour les entreprises structurées. Le faible nombre d'entreprises artisanales et familiales ne nous permet pas de tirer des conclusions pour elles, mais il semble que les entreprises familiales soient plus motivées.

Nota = Les % sont calculés par rapport à l'effectif total de chaque catégorie quand on peut le considérer comme significatif.

© Regroupement de compétence

Le tableau suivant prend en compte les entreprises favorables au regroupement de compétences, en fonction du degré de motivation du chef d'entreprise et de leur taille.

COMPETENCE	E.STRUCTUREE	ARTISANALE	FAMILIALE
DYNAMIQUE	8 (50%)	2	2
RESISTANTE	4	1	1
PASSIVE	1	1	2
<i>TOTAL</i>	13(54%)	4(44%)	5(56%)

► Au niveau du regroupement de compétences, les entreprises structurées et familiales sont plus favorables que les autres, mais la proportion de ces entreprises qui y sont favorables est moindre que pour les autres types de regroupement (13 entreprises structurées sur 24 au lieu de 17 sur 24 pour le regroupement de marché et 16 sur 24 pour le regroupement de moyens).

La différence vient essentiellement des entreprises structurées dynamiques qui sont moins nombreuses à être favorables au regroupement de compétences.

2.6. LES CONCLUSIONS DE L'ANALYSE TYPOLOGIQUE

L'analyse typologique qui vient d'être conduite permet de préciser les caractéristiques internes et externes aux entreprises de transport qui paraissent a priori plutôt favorables aux regroupements.

● L'environnement externe à l'entreprise n'intervient pas de manière déterminante, toutefois, la sensibilité aux regroupements diffère légèrement, selon :

- L'implantation géographique : les deux entreprises situées dans un département rural sont assez favorables aux groupements de moyens et de compétences.

- La politique départementale : dans un département "volontariste" les entreprises réfléchissent à l'exploitation commune de lignes régulières, dans les départements minimalistes, elles sont plutôt favorables à tout type de groupement.

- L'évolution du marché départemental des transports voyageurs : ce sont dans les départements où ce marché est en stagnation que les entreprises sont le plus favorable aux divers types de groupements. Dans les départements où le marché connaît une certaine croissance les entreprises sont essentiellement intéressées par des regroupements concernant le seul marché de l'occasionnel.

- La structure départementale de la profession : elle semble être l'élément extérieur majeur à deux niveaux :

*Les entreprises des départements où la profession est fortement atomisée apparaissent fortement intéressées par l'idée de groupement : petites unités de production qui ne peuvent acquérir à elles seules des marchés importants ; nécessité de se grouper pour éviter de nombreuses disparitions.

*Celles de départements monopolistiques en matière de lignes régulières et fortement concurrentielles sur le marché de l'occasionnel voient également dans le groupement une manière de limiter la "casse".

● L'environnement interne de l'entreprise semble lui, intervenir plus fortement dans le développement d'une réflexion positive en matière de regroupements d'entreprises.

La structuration des entreprises, la connaissance du marché, la possession d'un début de calcul économique, interviennent de manière certaine dans le cheminement vers la constitution de regroupement d'entreprise :

- Les entreprises structurées présentent des réponses assez homogènes en ce qui concerne la nature des groupements. Contrairement aux entreprises de type familial, qui elles aussi apparaissent comme assez favorables aux groupements, elles sont surtout intéressées par des actions communes sur les marchés, les groupements de moyens n'apparaissent pas prioritaires.

- Une bonne connaissance du marché contribue également à sensibiliser les transporteurs à la mise en commun de marchés, une connaissance moyenne favorise plutôt le groupement de moyens, une mauvaise connaissance favorise surtout la mise en commun de compétences.

- La possession d'un début de calcul économique aide à l'élaboration d'une démarche vers le groupement d'entreprises. Une possession approximative favorise les groupements dans sa globalité. Une connaissance plus approfondie en gestion conduit plutôt vers un groupement de marchés.

Ces caractéristiques sont elles-mêmes directement liées à celles qui semblent être l'élément moteur de ce processus du regroupement : **la motivation du chef d'entreprise**, et les compétences de ce chef d'entreprise.

● Les tableaux qui suivent présentent les entreprises avec les valeurs des principaux critères (pour les valeurs des autres critères, se reporter à l'Annexe).

Les entreprises sont classées dans l'ordre suivant :

- Entreprises dynamiques favorables au regroupement.
- Entreprises dynamiques défavorables au regroupement.
- Entreprises résistantes favorables au regroupement.
- Entreprises résistantes défavorables au regroupement.
- Entreprises passives.

ENTREPRISES DYNAMIQUES, MAIS NON FAVORABLES AU GROUPEMENT

statut	Motivati	Attitude	Attitude	Attitude	Evolution	Situation	Marches	Importanc	Activites	taille	Historiqu	Type de	Indicateu	Calcul	Participa	Connaiss	Remarques sur	Dep. struct.			
entreprise	chef entr	nise comm	nise comm	nise comm	marche	actuelle	en develo	l'activite	voyageurs	entrepr.	chef d'	tendent	couls et	l'actuelle	regroupen	regroupem	regroupem	profess.			
	marche	oyens	compelenc	ds dep.	de l'entr		vooyageurs				entrepris	prix	groupemen					depart.			
SA	-croissan	-favo lou	-favo lou	-favo lou	!(potenti	!(CA voya	!-aucun	!!-CR	!-moyenne	!ple fant.	!-ancienne	!-age	!-ano/CA	!-au client	!-syndical	!-oui favo		!-atouise			
SARL	-resistant	-favo occ	-favo ent	-favo ges	!-sta ou	!)!-en decli	!-occa	!!-nbre vehi	!-scolaire		!-succ recl	!-agenoyen	(> 10%	!-aproxima	!-ass 1901	!-oui defa		!-monopol.			
SME	-passiv	-favo LR	-favo ach	-favo rec	!-experien	!-en haussel	-LR conv	!! 9 pl	!-LR	!-artisanal	!-achat	!-recl-jeune	!-FF/CR/CS	!-detaill	!-GIL	!-non		!-oligopol			
Ent. indiv.		-defavo	-favo vehi	-favo marche	!!de regroup	-nelle	-LR urb	!!	!-occa				!- ")SX		!-SARL			!-atouise			
					!!	!repartiti	!-LR tour	!!	!-ramassage	!entrepr.					!-Autres			!-en voie d'			
					!!	!activites		!!	!-struct	(16)					!-non			!-concentr.			
A.	croissan	occa			!! stag	!nelle rec	!occa	!! 160 000	!scolaire	!scolaire	!achat	!recl	!age moyen		!appro			!difficultes dues a	!?	!atouise	
Ent. indiv.					!!	!activites		!! 6	!et occa	!et occa					!!			!l'eloignement des			
					!!			!!							!!			!entreprises			
Ent. tout	dynamique	defavo	defavo	ok gesti	!! stag	!nelle rec	!aucun	!! 370 000	!LR	!LR	!ancienne	!age moyen	R10X	!approxima				!?	!atouise		
	(4)			!!	!!	!activites		!! 3					FF(SX	!!							
L.	dynamique	ok achats			!!croissan	!nelle rep	!occa	!!10 milli	!scolaires	!entrepris	!ancienne	!jeune	R10X	!detaill	!autres	!oui favo	!immobilisme	!departem	56	!oligopol.	
S.A.R.L.					!!regroupen	!activites	!LR conv	!! 38	!occa	!struct)		FF(SX	!!	(5)		!Pas solidarite	!trans			
J.	dynamique	ok occa	defavo	defavo	!!(potenti	!en hausse	!occa	!!1, milli	!occa	!entrepris	!ancienne	!jeune	R10X	!au client	!syndical		!2 conditions : bonne	56	!oligopol.		
S.A.R.L.					!!regroupen			!! 50	!struct)			FF(SX	!!	SARL		!struct, gestion, ente				
Ent. indiv.	dynamique	defavo	defavo	ok recher	!!(potenti	!nelle rec	!LR conv	!!4 000 000	!moyenne	!artisanal	!ancienne	!age moyen	R10X	!detaill	!ass 1901		!regroupement pr	07	!oligopol.		
				!!marches	!!	!activites	(2)	!! 15					FF(SX	!!			!conventionnement				
L.	dynamique	defavo	ok vehi	defavo	!! stag	!stag	!occa	!! 850 000	!ramassage	!ple fant	!creat	!recl	!jeune	R10X	!approxima	FNIR	!non	!ent fragile	recherch	39	!monopol.
S.A.R.L.					!!(pr tour			!! 3	!scolaires						!conteste		!marche stable				
A.	dynamique	defavo	ok tout	defavo	!!(potenti	!en hausse	!occa	!!13,5 milli	!moyenne	!entrepris	!succ rec	!jeune	tendent	!en	!detaill	!autres	!non		60	!atouise	
					!!		!LR	!! 36		!struct			!40% CR	!!							
Ent. indiv.	dynamique	defavo	defavo	favo	!! stag	!en hausse	!LR conv	!!10,4 milli	!LR	!entrepris	!ancienne	!age, jeune	R10X	!au client	!syndical	!oui favo	!PdL APIR et syndicat	59	!oligopol.		
		(6)	(6)	(8)	(7)		!LR urb	!! 42		!struct)	!age moyen	FF(SX	!!	!asso 1901		!peu interesse				
L.	dynamique	defavo	defavo	defavo	!!(potenti	!en hausse	!occa	!! ?	!moyenne	!entrepris	!ancienne	!age	R10X	!detaill	!autres	!oui defav		60	!atouise		
					!!			!! 19		!struct			FF(SX	!!	!au client						

ENTREPRISES "RESISTANTES" FAV. ET NON FAV. AU REGROUPEMENT

ENTREPRISES FAVORABLES AU REGROUPEMENT

statut	Motivatio	Attitude	Attitude	Attitude	Evolution	Situation	Marches	Importanc	Activites	taille	Historiqu	Type de	Indicateu	Calcul	Participa	Connaiss	Remarques sur	Dep. struct.	
entreprise	chef enr	nise comm	nise comm	nise comm	marche	actuelle	en devel	activite	voyageurs	entrepr.	chef d'	tendent	couts et	actuelle	regroupem	regroupem	regroupem	profes.	
	marche	noyens	complenc	ds dep.	de l'entr			voyageurs			entrepris		prix	groupem				depart	
SR	-croissan	-favo tout	-favo tout	-favo tout	!!-potenti	(CR voya)-	aucun	!!-CR	-noyenne	pte fami.	-ancienn	-age	-ano/CR	-au client	-syndicat	-oui favo		-atons	
SARL	-resistan	-favo orcl	-favo ent	-favo ges	-sta ou)	-en decli	-occa	!!-nbre veh	-scolaire		-succ rec	-agemoyen	(> 10X	-aproxima	-ass 1901	-oui defa		-enropol.	
SME	-passiv	-favo LR	-favo ach	-favo rec	-experien	-en hauss	-LR conv	!! 9 pl	-LR	artisanal	-achatrec	-jeune	-FF/CR(SX)	-detaill	-GIF	-non		-oligopol	
Ent. indiv		-defavo	-favo veh	marche	de regroup	-nelle	-LR urb	!!	-occa				- SX		-SARL			-autres	
			-defavo	-defavo	!!	repartiti	-LR tour	!!	-remassag	entrepr.					-Autres			-autres	
					!!	activites		!!	-rassag	entrepr.					-non			-conco	
					!!			!!		truc(16)					-non			-conco	
P.	-resistan	ok occa	ok achats	ok recher	!!(potenti	en declin	aucun	!!5 000 000	scolaires	entrepris	achat rec	jeune	R)10X	detaill	syndicat	tout favo	trucc en group	actif	enropol.
S.A.R.L.			marches	!!regroup	nelle rept		!! 46	!!		struct)			FF)SX		!! SARL		trucc non adhe		
				!!	activites		!!								!!				
S.	-resistan	ok LR	ok achats	ok recher	!!(potenti	en declin	aucun	!!1 600 000	LR	artisanal	ancienn	age moy	R)10X	aproxima	lass 1901		trucc non adhe		
S.A.R.L.			marches	!!			!! 11	!!					FF)SX		!! SME		trucc non adhe		
				!!			!!								!!				
C.	-resistan	ok occa	ok tout	ok tout	!!(potenti	nelle recl	aucun	!! 600 000	occa	entrepris	ancienn	jeune	R)10X	aproxima	FNIF	-non	trucc en SARL	1981	trucc non adhe
S.A.R.L.				!!	activites		!! 8	!!		struct(FF)SX		!!		trucc en SARL	1981	trucc non adhe
				!!			!!								!!		trucc en SARL	1981	trucc non adhe
F.	-resistan	ok occa	ok vehi	ok recher	!!(potenti	en declin	occa	!!5 000 000	occa	sociale	ancienn	jeune	R)10X	detaill	FNIF	-non	trucc en SARL	1981	trucc non adhe
S.A.			marches	!!			!! LR	!! 13	!!	ZIP			FF)SX		!!		trucc en SARL	1981	trucc non adhe
				!!			!!	!!							!!		trucc en SARL	1981	trucc non adhe
				!!			!!	!!							!!		trucc en SARL	1981	trucc non adhe
D.	-resistan	ok tout	ok	ok	!!(potenti	stag	aucun	!!	noyenne	entrepris	succ rec	age moy		au client	!! autres	-non	trucc necessa		
S.A.P.L.					!!		!! 15	!!		struct			FF)SX		detaill		trucc necessa		
					!!		!!	!!							!!		trucc necessa		
I.	-resistan		ok achats	ok tout	!! stag	en hausse	LR conv	!! 560 000	scolaire	pte fami	ancienn	age moy	R)10X	concurrent			trucc en SARL	1981	trucc non adhe
				!!			(2)	!! 5	!!				FF)SX		!!		trucc en SARL	1981	trucc non adhe
				!!			!!	!!							!!		trucc en SARL	1981	trucc non adhe
				!!			!!	!!							!!		trucc en SARL	1981	trucc non adhe
6.	-resistan	ok occa	ok achats		!!(potenti	en declin	LR conv	(2)!!	inconnu	scolaires	pte fami	ancienn	age moy	R)10X	aproxima		trucc de regroup	car	trucc non adhe
Ent. indiv				!!			!! 4	!!					FF)SX		!!		trucc de regroup	car	trucc non adhe

30

ENTREPRISES DEFICITAIRE AU REGROUPEMENT

A. S.A.R.L.	resistance	defavo	ok achats	defavo	potentielle repl	aucun	12 500 000	scolaires	artisanal	ancienne	age moyen	R)10X	l'approxima	syndical	regroupement pr con	12	oligopol.		
					activites	LR urb(1)	14	LR				FF)5X			mentionnement				
B. S.A.R.L.	resistance	defavo	ok achats		stag	maintien	aucun	400 000	occ	ple fan	succ rec	age moyen	R)10X						
							3												
B. S.A.R.L.	resistance	ok LR			stag	en declin	aucun	500 000	occa	l'entrepr	ancienne	age moyen	R)10X	au client	synd, assou	oui favo	pb confiance et repl	12	oligopol.
					rech acti		26	ramassage	struct >				FF)5X	1611, autre			couts recelles		
														(5)					
B.	resistance	ok occa	defavo	defavo	potentielle	en hausse	occa		occa	artisanal	achat rec	age moyen	?	detailee	autres	non	complice	60	atomise
							9												
Ent. Indiv	resistance				stag	en declin	aucun	500 000	LR		ancienne	age moyen	R)10X	aprox			la essaye un regroupe	12	atomise
							3						FF)5X				pour ramassage messa		
																	gerie sans succes		
B. Ent. Indiv	resistance	defavo	defavo	defavo	stag	nelle rec	aucun	700 000	occa	artisanal	ancienne	age	R)10X	l'approxima	non	non	lauc des entr. de	09	oligopol.
					activites		8						FF)5X				neve taille difficile		
																	rescolente transpa		
S.A.R.L.	resistance	defavo	defavo	defavo	potentielle	en declin	LR tour	2 700 000	LR	artisanal	ancienne	age moyen	R)10X	detailee	non	non	attend la mort du	56	monopol.
		(6)	(6)	(6)	regroupen		9	(2)					FF)5X		(6)		voisin pr rachat		
B.	resistance	defavo	defavo	defavo	en regres	nelle repl	occa	2 200 000	LR	l'entrepris	ancienne	age moyen	R)10X	?	AIRIU	non		57	oligopol.
					activites		8		struc <				FF)5X		non				
S.A.R.L.	resistance	ok occa	ok achats	ok recher	potentielle	en declin	occa	500 000	scolaire	artisanal	ancienne	age moyen	R)10X	l'approxima	lass 190	oui favo	croit grouper malgre	56	monopol.
			marches	regroupen			12						FF)5X		SARL		experiences malheure		

- (1) achat entreprise
- (2) du aux scolaires
- (3) informel
- (4) y croit mais ne peut investir ds vehicule
- (5) sous traitance inforelle
- (6) interesse car en situation dominante

toutes les entreprises enquete la FNTR et de l'APs

Juillet 1986

14

ENTREPRISES "PASSIVES"

statut	Motivatio	Attitude	Attitude	Attitude	Evolution	Situation	Marches	Importanc	Activites	taille	Historiqu	Type de	Indicateu	Calcul	Participa	Connaiss	Recherche	Repre					
entreprise	chel enr	mise com	mise com	mise com	marche	actuelle	en develo	activite	voyageurs	entrepr.	chef d'	endetent	conts et	actuelle	regroupen	regroupem	regroupem	profession					
	marche	noyens	competen	ds dep.	de l'entr	voyageurs		entrepris			entrepris		prix	groupem				departe					
SA	-croissan	-favo tou	-favo tou	-favo tou	<potenti	(CR voya)	-aucun	!!-CR	-noyenne	pte fami	-ancienne	-age	-amo/CR	-au client	-syndicat	-oui favo							
SARL	-resistant	-favo occ	-favo ent	-favo ges	!!-sta ou	!!-en decli	-occa	!!-nbre veh	-scolaire		-succ recl	-agenoyen	<10X	-aproxima	-ass 1981	-oui defa							
SNC	-passivite	-favo LR	-favo ach	-favo rech	-experien	-en hauss	-LR conv	!!* 9 pl	-LR	artisanal	-achatrec	-jeune	!!-FF/CR(SX)	-detaill	-GIE	-non							
Ent. indiv.		-defavo	-favo veh	marche	!!de regrou	-nelle	!!-LR urb	!!	-occa				!!- " >SX	!!-SARL									
			-defavo	-defavo	!!	repartiti	!!-LR lour	!!	-ramassag	entrepr.				!!-Autres									
					!!	activites	!!			struct	<16			!!-non									
R.	resistance	defavo	defavo	defavo	!!< potenti	en declin	aucun	!! 7 000 000	LR	entrepris	ancienne	age	?	approxi	!! FNIR	non	123 millions	deficit	73	atomise			
SE	pass pass				!!	venue		!! 40		struct	>11										en 1984		concentr
R.	passivite	ok tout	ok achats	ok tout	!! stag	en declin	aucun	!! 180 000	scolaire	pte fami	ancienne	age	R<10X	aucun	!!syndicat						12	atomise	
Ent. indiv.					!!			!!					FF<SX	!!									
R.	passivite	ok LR	ok tout	ok tout	!! stag	en baisse	aucun	!! 200 000	occa	pte fami	ancienne	age moyen	R<10X	concurrent	!! autres	non	regroup.	informel	09	oligopol.			
Ent. indiv.		?	?	?	!!			!! 3					FF<SX	!!			avec autre.	Un regro					
					!!			!!						!!			structure	demande	unt				
					!!			!!						!!			gestion	incapab	assu				
U.	passivite	ok LR	ok rech	!! stag	en declin	aucun	!! 21,3milli	ramassag	entrepris	ancienne	age moyen	R<10X	detaill	lasso 1901	oui favo						62	oligopol.	
S.R.			marches	!!	rech acti		!! 64		struct	>1			FF<SX	!!GIE	(S)								
R.	passivite	ok LR	defavo	?	!!< potenti	!!stag	occa	!!	scolaires	artisanal	recente	age moyen	?	approxima	!! autres	non	tres compliq				60	atomise	
					!!			!! 7		lcreation				!!									

(1) achat entreprise

toutes les

entrepris

es enquete la FNIR et de l'RP's

(2) du aux scolaires

(3) informel

(4) y croit mais ne peut investir ds vehicule

(5) sous traitance informelle

(6) interesse car en situation dominante

3- QUI SE REGROUPE, POURQUOI ?

LES DETERMINANTS INTERNES AUX ENTREPRISES DES PROCESSUS DE REGROUPEMENT OBSERVES OU ENVISAGES

A ce niveau de l'étude nous considérerons la notion de regroupement au sens large. En effet, au delà des regroupements concrétisés sous des formes juridiques on observe de nombreuses pratiques d'entente ou d'entraide peu formalisées ou complètement informelles, régies au mieux par des comptabilités d'ordre inconscient ou préconscient qui relèvent de mécanismes d'échange en termes de réciprocité, de don et de contre-don.

Les conditions et obstacles au regroupement ainsi que leurs modes éventuels d'institutionnalisation étant étudiés dans le chapitre suivant, nous nous attacherons uniquement pour l'instant à décrire les grandes logiques qui émergent à l'analyse des réponses des enquêtés.

Rappelons que, conformément à la typologie proposée dans le chapitre précédent, nous avons considéré comme "plutôt favorables" aux regroupements les individus comptant deux ou trois réponses favorables aux questions sur les regroupements.

Bien évidemment, les raisons incitant les petits transporteurs à se regrouper ne sont pas analysables ou hiérarchisables "en général", mais varient largement suivant l'environnement, le dynamisme, la taille, le marché de l'entreprise.

3.1 LE DEGRE DE MOTIVATION DE L'ENTREPRENEUR ET L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

La motivation du chef d'entreprise, dans un domaine où le fonctionnement de celle-ci est fortement personnalisé, apparaît prépondérante; elle est très corrélée avec la réceptivité au regroupement. L'âge ou plutôt la génération apparaissent finalement jouer un rôle ne recouvrant que partiellement cette réceptivité.

Ⓐ Des entreprises dynamiques dans des marchés difficiles

En effet, parmi les réponses plutôt favorables aux regroupements, l'échantillon le plus important est constitué par les individus dynamiques (14 entreprises sur les 23 qui sont dynamiques). Avec un marché du transport environnant généralement stagnant ou difficile (11 cas sur 14). Ainsi donc, il semble bien que ce sont les entreprises voulant se développer, mais qui sont entravées par des marchés stagnants ou en régression qui sont les mieux disposées vis-à-vis d'un éventuel regroupement. Cette

observation devient très logique si l'on note que quand ces entreprises se déclarent être favorables à un regroupement, c'est d'abord (13 sur 14) pour exploiter en commun des marchés de transport. Ces marchés sont d'abord ceux de l'occasionnel (tourisme le plus souvent) et secondairement les lignes régulières ; trois entreprises seulement (sur 14) se déclarent favorables à mettre en commun l'ensemble de leur marché.

Cette propension au regroupement va d'ailleurs de pair avec une connaissance de la nécessité de l'amélioration de la gestion et les entreprises en question ont un fonctionnement structuré.

Les types de regroupement envisagés ou cités sont aussi bien la création d'un G.I.E. avec un hôtel que la bourse à l'occasionnel de Lourdes, un pool d'entreprises exploitant les lignes internationales, une coopérative, un bureau vendeur central.

Ainsi l'entreprise J. en Moselle, partie de rien en 1972 et disposant aujourd'hui d'une flotte de 15 véhicules, a-t-elle tenté et tente encore des formes diverses de coopération malgré (ou grâce à ?) un environnement difficile ; le marché mosellan est déclinant même pour les occasionnels et l'attitude générale de la profession est réputée peu favorable aux coopérations dans le département. Actuellement, J. fait sa publicité en commun avec un autre transporteur du département et répond avec lui à des appels d'offre ; il pratique également couramment la sous-traitance avec cet "associé".

Citons également l'entreprise D. dans l'Aveyron, de taille très modeste (5 véhicules) et qui résiste essentiellement grâce aux transports scolaires (43 % de son C.A.) ; elle envisage la création d'un G.I.E. avec un hôtel pour partager les risques d'un ou deux cars mis à disposition.

ⓑ) Des entreprises résistantes dans des marchés porteurs

Le second groupe, plus restreint puisque ne comptant que sept représentants, sur vingt et un, est celui des individus résistants dans un marché en progression (six cas sur sept). comme pour les entreprises dynamiques, celles qui se classent comme voulant résister et se maintenir à un niveau d'activité satisfaisant envisagent (6 sur 7) une mise en commun de marchés et là encore, essentiellement sur l'occasionnel. Il s'agit d'entreprises de tailles très diverses, mais plutôt structurées avec un endettement assez fort.

Le regroupement peut être ressenti comme un plus en moyens divers. les exemples

cités sont la mise en commun des compétences (garage, gestion, commercial), le montage d'un G.I.E. d'achat et d'équipement.

Ainsi, l'entreprise D., vieille entreprise de l'Oise disposant d'un parc de 13 véhicules se maintient sans trop de difficultés grâce aux marchés publics (40 % du CA en transports scolaires et 35 % en lignes régulières). Le département se caractérise par un fort marché scolaire dû à une organisation complexe de plus en plus difficile et lourde à gérer ; D. est conscient qu'une simplification et une coordination vont s'imposer et perçoit bien l'intérêt, pour lui, de se concerter avec ses confrères les plus proches ; de même le développement probable de certaines lignes régulières en raison de la proximité de la région parisienne (projet d'extension de la carte orange) l'incite également à se concerter avec ses confrères.

La Société S. en Ardèche est déjà issue d'un regroupement de deux entreprises qui se trouvaient en concurrence sur une même ligne il y a une quinzaine d'années (100% du CA à l'époque); bien que cette ligne ne représente plus que 50% du CA actuel, celui-ci est en baisse en francs constants depuis la création; S. a envisagé un nouveau regroupement pour améliorer sa productivité, mais il s'est heurté à des obstacles pratiques : éloignements et petit nombre de partenaires potentiels; dans ces conditions, il envisagerait plutôt aujourd'hui un regroupement pour démarcher l'occasionnel touristique qui présente un potentiel non négligeable en Ardèche.

Ⓢ Des entreprises passives.....favorables au regroupement !

Enfin, parmi les passifs, quatre sur six sont favorables à des regroupements et appartiennent à des marchés en déclin (3 cas sur 4).

A priori cette attitude est peu significative dans la mesure où elle renvoie d'avantage à une ouverture à toute opportunité, quelle qu'elle soit, dans une situation particulièrement difficile. A part deux d'entre eux ayant déjà participé à des regroupements (G.I.E. à Lens, et C.A.R. dans le Morbihan), il n'existe pas de réflexion par rapport à la notion de regroupement, en dehors du groupement d'achat et des pratiques d'entraide.

3.2- TAILLE CRITIQUE PAR RAPPORT AU REGROUPEMENT

On peut se demander quel est le profil des entreprises dynamiques ou résistantes qui sont plutôt défavorables à un regroupement ? Il semble bien qu'une première réponse se trouve tout simplement dans leur taille : en effet sur ces 19 entreprises (9 dynamiques et 10 résistantes) ont trouvé une forte proportion d'entreprises toutes petites (5 véhicules et moins) ou déjà très importantes (plus de 20 véhicules). Sans tirer de conclusions définitives on peut toutefois avancer que nous observons un double effet de seuil :

• les toutes petites entreprises hésitent à se déclarer favorables à un regroupement pour deux types de raisons bien compréhensibles : peur des plus grosses qu'elles mieux structurées, difficulté de s'entendre avec d'autres qui n'ont pas le même type de fonctionnement.

Ainsi l'entreprise C. de l'Aveyron, qui connaît bien ses collègues, a cité plusieurs exemples de regroupements possibles entre petites entreprises du département.

Mais Monsieur C. y voit deux obstacles fondamentaux :

- les toutes petites entreprises non structurées vivent avec un trop gros investissement personnel du patron pour qu'une association avec d'autres soit possible : comment alors calculer le temps de travail de chacun, et surtout le coût réel.

- la mésentente "historique" de bon nombre d'entreprises.

• les entreprises possédant plus de 20 véhicules sont mieux en mesure d'affronter les marchés de transport seules, et de se doter, toujours seules, de moyens de productivité (garage, équipement divers, moyen de gestion, etc..)

Ainsi, pour les rares entreprises d'une douzaine de véhicules, plutôt défavorables aux regroupements (6 en tout dans notre échantillon), on peut expliquer objectivement ce "non-besoin" de regroupement :

- deux entreprises d'Ardèche de 14 et 15 véhicules qui disposent de bonnes lignes régulières (marché scolaire pour l'une et lignes suburbaines subventionnées pour l'autre) qui leur suffisent.

- une entreprise de l'Oise (9 véhicules) qui s'est toujours battue seule en raison de la personnalité particulière de son chef et qui présente de bons résultats.

- une entreprise de Moselle (8 véhicules) qui est pratiquement déjà absorbée par un transporteur régional plus gros .

La recherche et la mise en commun de marchés sont logiquement des éléments cités unanimement chez les transporteurs de moins de vingt véhicules mais la maintenance et l'entretien font également partie des raisons incitant ces derniers à se regrouper :

◦ au niveau de la maintenance, l'acquisition de matériel lourd ne devient en effet possible qu'à partir d'un nombre important de véhicules. Ainsi l'achat d'un pont élévateur est justifié pour 40 véhicules, pas pour 20" (Moselle). De même pour l'installation d'une "cuve réservoir de 25.000 litres permettant des livraisons directes avec un semi-remorque"(Aveyron) : c'est en effet le problème de la taille des cuves de livraison qui fait que les grosses entreprises traitent souvent à des conditions meilleures que les petites entreprises.

o au niveau de l'entretien même la multiplicité des tâches (mécanique, tôlerie, peinture...) rend les petites entreprises dépendantes de services extérieurs. La solution la plus souvent observée en termes de groupement consiste en des "coups de main" d'un transporteur à l'autre en cas d'urgence. La facturation à prix coûtant (portique de lavage par exemple) en est une autre modalité

3.3 LES MARCHES INCITANT AU REGROUPEMENT

UN SEUL MARCHÉ CONSIDÉRÉ REELLEMENT COMME PORTEUR : L'OCCASIONNEL TOURISTIQUE

La récession des marchés du transport régulier et du ramassage amène les entreprises dynamiques à diversifier leur activité en direction des marchés de l'occasionnel, du tourisme en particulier en lequel les jeunes croient beaucoup dans la mesure où il s'agit d'une activité très rémunératrice. Ce qui "marche" le mieux à l'heure actuelle d'après les chefs d'entreprise, c'est l'occasionnel à longue distance et les voyages à la place.

Dans un marché de l'occasionnel en développement la mise en commun de marchés est souvent le seul moyen de "ne pas refuser une demande". La coopération prend alors la forme d'une sous-traitance ou d'un échange de clientèle avec une commission. Les publicités sont parfois faites en commun ainsi que les réponses à des appels d'offre.

Nous avons déjà cité le cas de l'entreprise D. en Aveyron qui projette un GIE avec un hôtel; en Ariège, l'entreprise S. vivait essentiellement sur une ligne régulière qui n'est pas appelée à se développer; déjà la part de l'occasionnel dans le chiffre d'affaire atteint 40 %, mais S. qui regrette que la coopérative d'exploitation de la gare routière de Toulouse n'ait pas développé de services plus importants pour ses adhérents, souhaiterait pénétrer le marché en développement des liaisons internationales et, pour cela, entrer dans le pool des entreprises exploitant ces liaisons. Le chef d'entreprise est persuadé que le transport par autocar a un bel avenir, car la mobilité des personnes est en hausse.

L'entreprise D. dans le Nord est de type familiale et entend le rester; les ramassages scolaires lui assurent 52 % de son CA, mais ne lui permettent pas de se développer; trois lignes régulières, dont deux urbaines ont une clientèle croissante depuis 1980, mais ne lui assurent que 15% du CA; seul l'occasionnel croît chaque année de 5 à 6 %; le chef d'entreprise, malade, se retire peu à peu et un attaché de direction avec une formation universitaire (maîtrise de droit + IAE) prend une part de plus en plus active; une politique commerciale est en cours de définition et le démarchage sur l'occasionnel ne fait que démarrer (16% au CA en 1985);

11
L'entreprise souhaite s'associer pour créer une agence de voyages et est très ouverte à la problématique de regroupements ; elle souhaiterait qu'un travail en commun soit effectué sur l'image de marque ; elle pratique déjà la sous-traitance informelle avec quelques confrères.

En Savoie, le transport touristique est devenu un important gisement de demande de transport qui n'est sans doute pas près de s'épuiser, bien au contraire ! Malheureusement le tissu local de la profession est composé de 70 petits transporteurs très dispersés dans les différentes vallées qui ne peuvent pas satisfaire pleinement cette demande ; plusieurs rachats par de gros transporteurs régionaux ou nationaux ont déjà eu lieu comme pour l'entreprise R. que nous avons interrogée ; d'autres transporteurs nationaux se sont carrément installés en Savoie pour attaquer notamment le marché des cars couchettes depuis Paris en hiver ; dans ces conditions, on comprend facilement que les trois autres petits transporteurs que nous avons interrogés en Savoie soient plutôt favorables à des pratiques de regroupements ; les besoins simultanés de grandes capacités, la complémentarité hiver/été et les déplacements des centres d'intérêts entre les deux saisons, le marché des correspondances S.N.C.F. sont autant d'incitations aux regroupements pour les petits transporteurs savoyards ; d'ailleurs tous ont déjà des pratiques allant en ce sens : F., installé en moyenne montagne près de Chambéry pratique la complémentarité hiver/été avec un confrère de Tarentaise, C. travaille un peu sur la clientèle non départementale grâce à une association avec une agence de voyages, T. recherche sans succès à ce jour à s'associer pour mieux rentabiliser ses véhicules et répondre à des demandes plus importantes comme par exemple, les correspondances avec la gare de Chambéry qui lui échappent souvent bien qu'il exploite la ligne régulière sur ce même itinéraire ; l'éventualité des Jeux Olympiques en 1992 renforce encore cet intérêt pour une coopération entre petits transporteurs savoyards.

UN DEUXIEME MARCHE SUSCEPTIBLE DE REGROUPEMENT :

LES LIGNES REGULIERES ET LES PERSPECTIVES DE CONVENTIONNEMENT

La récession sur le marché des lignes régulières rend plus sensibles les doubles emplois. Les regroupements y sont plus facilement envisagés dans la mesure où cette activité "n'est pas directement commerciale", mais leur objectif n'est plus la recherche de nouveaux marchés mais l'amélioration de la rentabilité.

L'initiative vient cependant rarement des entreprises mais plutôt de l'administration dans le cadre des concertations professionnelles qui sont une occasion pour les entrepreneurs de limiter leurs pertes. Les quelques exemples cités par les entreprises qui prennent une initiative de regroupement sur ce thème, ont surtout pour objet de se protéger et se partager un marché considéré comme stable mais non porteur.

Deux attitudes sont intéressantes à observer sur ce sujet :

- d'une part les entreprises sont très difficilement capables de s'entendre sur ce qu'elles considèrent comme leurs "droits",
- d'autre part, elles n'ont pratiquement aucune initiative dans ce domaine depuis de nombreuses années.

Ainsi l'Entreprise C. en Aveyron, cite la ligne régulière qu'elle exploite en concurrence avec une autre entreprise et les difficultés d'entente qui en résultent alors qu'une exploitation en commun permettrait de faire les mêmes services en utilisant un véhicule de moins.

Dans le même département, le Conseil Général a demandé aux entreprises si elles pourraient participer à une action d'information sur les lignes régulières. Le représentant du Syndicat des transporteurs a répondu qu'il n'était pas possible de demander aux entreprises un effort même minime, sur ce point.

L'entreprise G. en Ardèche fait du transport de voyageurs depuis 1830 ! Elle dispose aujourd'hui d'un parc de 12 véhicules âgés (12 ans d'âge moyen); elle exploite deux lignes régulières qui lui assurent 20% de son CA ; grâce aux scolaires, la recette de ces lignes est stable ; mais c'est l'occasionnel (55% du CA qui assure depuis longtemps le développement de l'entreprise par une politique "agressive" (sic) dans l'organisation de voyages; si cette entreprise dit n'éprouver nul besoin de regroupements sur le marché de l'occasionnel, elle souhaiterait par contre une coordination sur un tronçon important de ligne régulière où elle se retrouve en concurrence avec trois autres confrères ; coordination d'horaires et tarifaire et maintien des droits de chacun; G. pense qu'une telle opération ne peut se faire qu'avec une initiative du département dans le cadre du conventionnement.

Même dans l'hypothèse du développement des lignes régulières, très peu d'entreprises considèrent le regroupement comme une initiative qu'elles devraient prendre. Elles estiment, en revanche, qu'elles seront obligées de se regrouper pour négocier les conventionnements.

Mais la forme envisagée pour ce regroupement, presque forcé, est naturellement l'association Loi de 1901, émanation d'un syndicat professionnel.

3.4- LES CONTRAINTES D'EXPLOITATION INCITANT AU REGROUPEMENT

Le groupement d'achat (de carburant ou de pneumatiques) constitue l'exemple le plus fréquent pour réduire les dépenses d'exploitation. Bien que classé à l'origine dans nos analyses parmi les "mises en commun de moyens", il nous semble préférable de l'en exclure puisqu'il demeure toujours très peu "impliquant"; en effet les entreprises excluent systématiquement d'un éventuel groupement d'achat, les véhicules et tous les autres gros achats stratégiques pour leurs activités; seul, l'achat de carburant est assez souvent évoqué, mais la dispersion géographique est un obstacle physique réel.

L'utilisation d'un garage en commun est parfois évoquée, pour optimiser les problèmes de maintenance et d'entretien, entre des entreprises de taille similaire localisées sur un même secteur géographique.

La mise en commun de véhicules évoquée une demi-douzaine de fois par les entreprises dynamiques et résistantes, correspond presque toujours à un désir de mieux répondre au marché touristique : répondre à de gros clients, utiliser des complémentarités saisonnières (hiver/été), proposer une image de marque améliorée, etc....

Dans tous ces cas évoqués, la dispersion géographique des entreprises est peu pénalisante.

Finalement, les contraintes d'exploitation et les améliorations de productivité n'apparaissent que rarement déterminantes pour un éventuel regroupement d'entreprises. L'éloignement géographique est un obstacle physique difficile à surmonter dans de nombreux cas.

Ainsi, la toute petite entreprise J. (3 véhicules) dans le Jura est entièrement isolée dans un secteur où le seul autre transporteur présent est la RDT ; elle ne voit vraiment pas avec qui elle pourrait se regrouper pour une mise en commun de moyens dont elle manque pourtant cruellement!

3.5 L'AMELIORATION DE LA GESTION ET LA RECHERCHE DE MARCHES

La demande fréquemment formulée de formation pour une meilleure appréhension des coûts apparaît comme très liée à la problématique du regroupement. En effet, les entrepreneurs ont conscience qu'une bonne gestion est une condition préalable à tout regroupement. La création d'une société de service en matière informatique (compétence en gestion) est même envisagée par les cars W. en Moselle.

A cette condition, une stratégie commerciale commune devient possible (soutien à des marchés à plusieurs, accès à des marchés plus grands (S.N.C.F., C.E), centrale de réservation, permettant en outre la négociation avec les hôteliers.

A des titres divers ces aspects moins impliquants que des mises en commun de marchés ou de moyens d'exploitations, apparaissent dans un grand nombre des entretiens avec des chefs d'entreprises plutôt favorables aux regroupements.

3.6 LES ENSEIGNEMENTS DES REGROUPEMENTS EXISTANTS

Nous avons des informations sur une vingtaine de regroupements avec une précision et une qualité malheureusement très hétérogène. A cause de cela et à cause de la petite taille de l'échantillon, il n'est pas possible d'en tirer une analyse typologique aussi poussée que celle que nous venons de mener sur les 44 entreprises.

Nous pouvons cependant les confronter aux résultats précédents et en vérifier la justesse. Il faut rappeler également que les regroupements étudiés ne sont pas tous composés uniquement de petites entreprises.

Il paraît logique d'exclure de ce type d'analyse les 8 regroupements à caractère uniquement professionnel (au sens de la défense de la profession) souvent dus à des initiatives syndicales. Tous, ils réunissent un grand nombre de transporteurs, plusieurs dizaines au moins et peuvent difficilement être intéressants pour une problématique de regroupement telle que nous l'avons abordée ; ce sont (cf : entretiens en annexes) les associations suivantes : APRODEV, ATI LOIRE, ATRIV en pro-

jet en Ardèche, CARTRANS, les APTR du Nord et du Pas de Calais, mais pas celle du Douaisis qui regroupe peu de transporteurs pour une exploitation en commun de lignes suburbaines.

LE MARCHE EST BIEN LE DETERMINANT PRINCIPAL DES REGROUPEMENTS.

Sur les treize regroupements analysés, 10 portent sur des marchés mis en commun avec une optique de dynamisme : un seul sur le marché du ramassage privé (CARP à Bagnolet), 4 sur le marché de l'occasionnel touristique et 5 pour l'exploitation en commun de lignes régulières. Pour reprendre notre terminologie utilisée pour les entreprises, nous pouvons les appeler des **regroupements dynamiques**.

On ne trouve que trois regroupements dont l'objectif avoué n'est pas le développement, mais la préservation des intérêts des partenaires pour l'exploitation de ligne (s) régulière (s) : l'APTR du DOUAISIS qui veut se protéger du "danger Transexel" (sic), une autre association informelle sur la région de Lens-Douais déjà ancienne (1977) et en Rhône-Alpes une association de 4 transporteurs exploitant dans le désordre une ligne (1982). Dans la terminologie utilisée pour les entreprises, ils correspondraient à des **regroupements résistants**.

Notons que le GIE de Lens, créé en 1973 par 6 transporteurs pour lancer une ligne régulière a été un échec. On observe également deux échecs partiels sur le marché touristique pour Lyon-Tourisme-Car et pour la C.A.R. dans le Morbihan. Mais dans l'ensemble, les 9 autres regroupements "dynamiques" étudiés sont des réussites, bien que la majorité d'entre eux sont encore trop récents pour conclure définitivement (créés depuis 1982).

La SARL des Cars Dauphinois créé en 1970, le GIE pour l'exploitation de la ligne Marseille-Aéroport de Marignane créé en 1968/69 et la coopérative CARP déjà citée créé en 1969 prouvent par leur longévité la fiabilité de certains regroupements de transporteurs de voyageurs :

- les Cars Dauphinois ont multiplié par 20 leur CA en 15 ans sur le marché de l'occasionnel touristique.*
- la ligne Marseille-Aéroport de Marignane est largement bénéficiaire pour le GIE qui l'exploite.*
- la CARP, après des débuts difficiles exploite aujourd'hui 130 services de ramassages privés et s'est depuis entièrement spécialisée sur ce créneau.*

Par contre, aucun statut juridique prépondérant ne se dégage des 9 regroupements dynamiques : SA, SARL, Association 1901, Coopérative, G.I.E.

Sur les regroupements pour l'exploitation en commun de lignes régulières on rencontre 3 GIE: un dans la Loire (4 entreprises), GIE de Lens (6 entreprises) et celui de Marseille-Marignane (2 entreprises); cependant "Bus T" (5 entreprises) n'a aucune structure et TRANSIDA est une SARL structurée (7 transporteurs) créée par crainte d'une hégémonie des VFD (qui est toutefois actionnaire) et pour satisfaire l'interlocuteur public, l'EPIDA, qui exigeait un seul interlocuteur.

LA MISE EN COMMUN DE MOYENS D'EXPLOITATION ET DE GESTION SONT PRATIQUES, MAIS NE SONT PAS A L'ORIGINE DES REGROUPEMENTS.

A l'exception d'un regroupement d'achat pour le carburant signalé en Moselle et de l'échec de la gestion collective de la gare routière de Lens, nous n'avons rencontré aucun regroupement dont la motivation première portait sur la mise en commun de moyens pour améliorer la productivité des partenaires ; véhicules exploités en commun, moyens de gestion et commerciaux, etc....

Certes, sur les 13 regroupements analysés, 4 mettent en commun des moyens divers de gestion, mais toujours comme conséquence de l'exploitation commune d'un marché :

Les Cars Dauphinois sont à l'origine d'un groupement d'achat, d'une SARL de gestion informatique, d'une agence de voyages et d'un garage commun - tous intervenus bien après la création.

National Tour (7 transporteurs) crée en 1985 dans le Morbihan pour attaquer le marché spécifique du tourisme publicitaire a démarré une pratique encore informelle d'entr'aides : dépannages, achats communs.

Inversement, le GIE Lensois qui a commencé par acheter 2 véhicules s'est soldé par un échec en raison de l'insuffisance du marché sur lequel il travaillait : une nouvelle ligne régulière urbaine dont la demande s'est révélée insuffisante et qui n'a pas été subventionnée par la collectivité (pas de "demande institutionnelle"). L'exploitation se poursuit aujourd'hui, mais sans véhicules communs, sans doute pour faire des économies...

Le nombre important de regroupements informels que nous avons rencontrés (ils concernent 20 entreprises sur les 44 de l'échantillon) fait ressortir que pour ce type de regroupement le marché reste le déterminant principal.

En effet, très peu de mise en commun de moyens d'exploitation et de gestion peuvent être présentés. Deux exemples seulement concernant quatre entreprises, ont été recensés.

Ces mises en commun correspondent en fait à la réalisation de travaux d'entretien de véhicules chez l'un des transporteurs qui facture à l'autre la prestation à prix coûtants :

- Deux entreprises en Moselle : coup de main des mécaniciens et portique de lavage.

En Ariège, Monsieur F. assure l'entretien de ses véhicules au garage de l'Entreprise A.

Les essais de mise en commun de marché, plus nombreux, ont pour objet, soit de pouvoir satisfaire une demande qu'une seule entreprise ne peut satisfaire, soit de permettre de mieux rentabiliser le matériel :

- Ainsi, en Ariège, pour éviter la circulation de cars à moitié vides, trois entreprises ont essayé sans réussir, d'exploiter en commun les services occasionnels du Mercredi en direction du Pas-de-la-Case.

- Toujours en Ariège, les Entreprises F. et A. réalisent certains services réguliers avec le même autocar.

Mais la pratique la plus couramment rencontrée est la sous-traitance de services occasionnels. Les entrepreneurs, pour éviter de perdre des clients, acceptent pratiquement toute demande et recherche pas la suite un confrère susceptible de réaliser le service. L'entreprise sous-traitante a seule le contact avec le client et espère ainsi le garder. Cette collaboration qui est plus contrainte que voulue, se solde rarement par une perte de clientèle.

Toutes ces pratiques informelles débouchent rarement sur la création d'un regroupement structuré; l'exemple malheureux de C.A.R. dans le Morbihan est pratiquement unique. Le principal obstacle cité pour une telle évolution est le manque de compétence en gestion pour déterminer un partage des charges et des dépenses, le mode de fonctionnement de ces associations informelles est l'échange.

3.7 CONCLUSIONS GENERALES

Face au développement d'un marché touristique, la réponse à la question : "POURQUOI SE REGROUPER ?" est sensiblement différente en fonction des caractéristiques du marché. Deux départements illustrent bien deux réponses différentes à cette question :

La Savoie, où les entreprises sont relativement structurées et où le marché en développement lié aux déplacements touristiques demande des moyens importants : pour une même entreprise, il faut plusieurs autocars disponibles pour assurer les correspondances avec les TGV, il en faudrait plusieurs dizaines si les Jeux Olympiques de 1992 s'y déroulent.

L'Aveyron, où les entreprises sont beaucoup plus petites et où le marché est beaucoup moins développé montre une situation différente : plusieurs petits transporteurs souhaiteraient proposer l'équivalent de ce qu'offrent les agences de voyages : un catalogue de vingt voyages en autocar entre Avril et Octobre; ils ont comme atout leur bonne image dans le tissu local et l'éloignement des agences de voyages ("il faut aller à Rodez ou à Toulouse"), mais ils ne peuvent pas offrir autant de voyages, car ils n'ont qu'un seul car en état suffisamment bon et ce car est indisponible en période scolaire. De plus, leur zone d'influence est pour chacun trop faible, pour espérer avoir plus de quatre ou cinq personnes à chaque voyage s'ils en proposaient vingt. Deux entreprises interrogées ont donc commencé à s'associer, de manière informelle : "Moi, je propose cette année l'Italie en Juillet et Août, et L. propose l'Autriche, nous faisons chacun la publicité l'un pour l'autre et si l'un de nous n'a pas assez de clients, on s'échangerait un voyage".

Les critères pertinents mis en évidence sur les entretiens avec les chefs d'entreprise s'avèrent également pertinents sur la douzaine de regroupements étudiés, ce qui renforce la fiabilité de nos résultats que nous pouvons résumer ainsi :

1 La volonté de développer son activité sur un marché donné est la motivation principale pouvant conduire à des regroupements fiables, efficaces et stables; dans le cas des petites entreprises qui nous intéresse la volonté de l'entreprise se confond avec celle de son chef dans la majorité des cas et la motivation et la personnalité de ce dernier est donc déterminante.

[2] Le marché de l'occasionnel touristique, parce qu'il est l'un des rares marchés de transport de voyageurs à connaître un développement à peu près généralisé est au centre de cette problématique de regroupements.

[3] La taille de l'entreprise et sa structure sont deux éléments déterminants pour le type d'avantages que souhaite retirer l'entreprise d'un regroupement. Mais ils n'influencent pas sur le but principal du regroupement : la conquête d'un marché lié au tourisme.

[4] Le marché des lignes régulières stagnant et même souvent en déclin, peut surtout donner lieu à des regroupements de protection et de préservation d'intérêts acquis, malgré quelques notables et intéressantes exceptions sur des lignes en développement.

[5] Les mises en commun de moyens d'exploitation et/ou de gestion afin d'améliorer la productivité et l'efficacité des partenaires n'apparaissent pas comme une motivation suffisante pour se regrouper ; par contre elles apparaissent naturellement comme des conséquences logiques de regroupements déjà constitués après que les partenaires se soient déjà connus. L'absence de moyens de gestion apparaît souvent en revanche comme un obstacle au regroupement.

[6] Nos analyses ne permettent pas de conclure sur la forme juridique adéquate du regroupement; dans ces conditions, le statut de coopérative de transporteur reste entièrement ouvert à l'expérimentation.

[7] Le profil-type de l'entreprise de transport "regroupable" est difficile à tracer. Peut-être n'existe-t-il pas en raison de la souplesse de ces petites entreprises qui peuvent se transformer en peu de temps. Cependant, la présence d'un chef d'entreprise relativement jeune dans une entreprise déjà structurée d'une douzaine de véhicules pourrait être un premier portrait-robot.

4- DIFFICULTES ET CONDITIONS A LA CREATION DE GROUPEMENTS D'ENTREPRISES DE TRANSPORTS PUBLICS DE VOYAGEURS

Un nombre non négligeable de petites entreprises structurées voit le groupement d'entreprises comme un instrument nécessaire à leur développement. Les transporteurs rencontrés nous ont montrés que les sujets pouvant faire l'objet d'une mise en commun ne manquaient pas :

- formation des hommes à la gestion, à la conduite en montagne, etc...,
- définition d'une image de marque commune, d'une stratégie commerciale,
- informatisation (aide au choix de matériel, mise en place de services)
- développement de marchés existants ou conquête de nouveaux marchés (messagerie, produits nouveaux touristiques parfois en liaison avec d'autres professionnels...),
- renouvellement de véhicules et leur entretien (plus rarement).

Si un groupement ne peut se concevoir qu'à partir d'un objectif commun, ce dernier n'est cependant pas suffisant. Les interviews réalisées nous ont fait découvrir que la route qui conduit à la réussite d'une démarche collective doit prendre en compte de nombreux obstacles, inhérents à la profession, à l'entreprise ou à son environnement, et doit réunir simultanément, un certain nombre de conditions.

4.1- LES OBSTACLES AU GROUPEMENT D'ENTREPRISES

Le premier résultat de la **grande atomicité de ce secteur d'activité.**

Cette profession relativement récente (les entreprises les plus anciennes ont moins de cent ans d'existence), est composée d'une multitude d'entreprises de petite taille.

Elles ont été créées de toute pièce "à la force du poignet" par des hommes qui en sont souvent encore responsables.

Très individualistes, pour eux toute participation à un groupement se traduit par une perte certaine d'autonomie, une forme de dépossession d'un patrimoine chèrement acquis.

Même s'ils estiment qu'une mise en commun peut être bénéfique à terme, à leur propre unité économique, les contraintes induites leur paraissent trop importantes : tenue d'une comptabilité précise, gestion du temps de travail, perte d'initiative dans le choix des fournisseurs, rapports différents avec le clientèle, obligation de rendre des comptes à une autorité supérieure (1)

Les plus "modernes" estiment que leurs successeurs auront un rapport différent avec l'entreprise, moins de liaisons affectives, et pourront ainsi mener à bien s'ils le souhaitent des processus de groupements, dans la mesure où les événements extérieurs à l'entreprise le permettent.

La multitude d'entreprises de transport fait souvent ressentir le groupement comme une démarche vaine :

"On se met d'accord à plusieurs entreprises sur une pratique, mais il y a toujours un nouveau qui arrive et casse les prix ou le marché !".

La concurrence, très dure sur certains marchés (l'occasionnel, le ramassage ouvrier) attise la méfiance que nous pourrions qualifier de normale entre patrons, bloquant ainsi tout processus de groupement sur des secteurs moins conflictuels : promotion des transports collectifs, exploitation en commun de lignes régulières, formation, etc...

A quelques exceptions près, l'état d'esprit de la profession est donné comme l'obstacle principal à tout processus de groupement. Ceux qui ne partagent pas (ou plus) cet individualisme, pensent qu'une démarche collective est d'autant plus difficile à conduire que la Profession (le(s) Syndicat(s)) et même les Pouvoirs Publics semblent se satisfaire de cette situation, et ne font rien pour promouvoir des actions qui se solderaient par la création de groupements.

L'absence de promotion des lois de Juillet 1983 et Juillet 1985, aussi bien au niveau syndical, qu'au niveau des C.C.L. semble corroborer ces dires (2).

Ces obstacles ne sont cependant pas infranchissables. L'existence de groupements le démontre, ainsi que les pratiques informelles d'aides ou d'ententes entre transporteurs : exploitation conjointe de ligne régulières, élaboration de publicité commune, dépannage en matière d'occasionnel, prêts de matériel...

(1) Dans le conventionnement, cette notion de perte d'autonomie dans le cadre des relations avec l'Autorité Organisatrice est assez mal perçue, en particulier chez les "petits" transporteurs.

(2) Il faut cependant noter, d'une part, que les sections syndicales départementales ont souvent lancé l'idée de groupement d'achat, idée rarement concrétisée, la base ne suivant pas, et d'autre part, que certains départements sont à l'origine de création d'associations de transporteurs dans le cadre du conventionnement.

Certains groupements rencontrés paraissent en pleine vitalité, avoir un devenir certain, d'autres montrent des signes de faiblesse. Un minimum de conditions préalables semblent devoir être réunies pour qu'une entreprise collective ait une espérance de vie raisonnable et apporte ainsi un plus aux associés.

4.2- LES CONDITIONS A LA CREATION DE GROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Cette étude nous a permis d'identifier dix facteurs qui interviennent dans le processus de la création d'un groupement d'entreprises de transports publics inter-urbain de voyageurs :

(a) Un marché en expansion

Un groupement n'est envisageable que s'il présente un intérêt.

Les transporteurs sont généralement conscients des contraintes qu'imposent la création d'un groupement et en particulier du surcroît de travail qu'il entraîne : montage du projet, définition des règles du jeu, suivi des actions mises en place.

Il n'est alors pas envisageable de se grouper sur un marché en difficulté ou qui ne présente pas d'expansion notable. Ainsi, sur des marchés fermés, la concurrence sera très vive : l'activité du ramassage ouvrier dans le Nord Pas de Calais le démontre parfaitement.

Ce n'est pas un hasard si le thème de groupement le plus souvent cité est celui du marché de l'occasionnel ; activité perçue pour une majorité de chefs d'entreprise comme la seule porteuse d'avenir économique.

(b) Une réaction à un "élément extérieur".

La plupart des groupements rencontrés se sont constitués en réponse à ce qu'il semblait être pour les futurs associés un DANGER, UNE MENACE, ou UNE ENTRAVE au développement de leur entreprise :

o Les associations régies par la Loi de 1901, créées à la faveur du conventionnement ont pour objectif principal de conseiller leurs adhérents dans l'obtention de bonnes conventions.

o L'A.P.T.R. Douaisis est la réponse à la nomination du groupe Transexel comme coordinateur des services de transports de voyageurs à l'intérieur de ce périmètre urbain de Douai enfin créé.

• National-Tour en Bretagne s'est créée pour limiter l'expansion d'une agence nationale de voyages réalisant des excursions de type publicitaire à des prix qui drainaient une importante clientèle rurale.

• TRANSIDA en Rhône-Alpes est une réaction à la mise en place d'une nouvelle liaison interurbaine "L'Isle d'Abeau- Lyon la Part Dieu par autoroute" qui risquait d'être confiée à la seule Régie Départementale.

(c) Un ou des leader (s)

L'existence d'un marché porteur, la présence d'un danger sur un marché ne sont cependant pas suffisants pour provoquer la création d'un groupement.

Il manque le ciment qui ne peut être qu'un facteur humain.

Tout groupement d'entreprises semble être soutenu au départ par un responsable ou une "poignée" de responsables. **Le succès du groupement dépendra en grande partie de la qualité de ce (ces) responsable (s).** La réussite est presque assurée si le leader est reconnu par ses pairs comme compétent, comme **un sage** (exemple : les Cars Dauphinois- National Tour- L'A.P.T.R. Douaisis...).

A contrario, si l'idée est lancée par le transporteur en position économique dominante dans le département, la suspicion sera immédiate. Le projet pourra aboutir mais sera toujours bancal et restera l'exemple choisi pour prouver la non réussite des groupements d'entreprises de transport de voyageurs :

"Ce sont toujours les "gros" qui tirent les marrons du feu !"

Ce "sage" devra, de plus, être suffisamment habile pour que son projet **adjaraisse** très vite comme celui de tous.

L'échec des essais syndicaux de création de groupement d'achat semble résulter en partie du fait que ces projets ne viennent pas de la "base" et troublent les habitudes des chefs d'entreprise. Aussi, lorsque le fournisseur habituel s'aligne sur les prix avancés par le promoteur, l'intérêt du groupement devient nul.

(d) Des entreprises de tailles comparables

L'analyse des entretiens a fait apparaître qu'un groupement ne peut se concevoir qu'entre entreprises reposant sur **des bases similaires de taille** (véhicules et/ou hommes) et de **système de gestion**.

Seules les entreprises structurées, même de petite taille peuvent participer au cheminement qui conduira à la création d'un groupement. Les entreprises qui ne connaissent pas et/ou ne contrôlent pas leurs coûts, les transporteurs qui ne comptent pas leurs heures, n'envisagent généralement pas une collaboration avec d'autres collègues. La peur d'être mangé par le "gros" limite fortement les possibilités d'entente entre entreprises de taille dissemblable.

⑤ Une confiance entre transporteurs

Seuls les transporteurs sérieux sont jugés comme aptes à travailler au sein d'un groupement. Les chefs d'entreprises qui se regroupent doivent avoir une vue identique des objectifs, et établir très vite des liens de confiance mutuelle.

⑥ La définition de règles du jeu claires et précises

Avant la réalisation de ses premières actions, le groupement devra avoir établie un règlement intérieur, défini clairement les responsabilités, et avoir répondu aux questions concernant les clefs de répartition :

- des charges communes,
- des recettes communes,
- des transferts éventuels de clientèles.

La définition de ces règles de départ passe forcément par l'analyse des résultats financiers, une connaissance du fonctionnement des entreprises associées. Ceci ne pourra se réaliser que s'il existe entre les adhérents une grande confiance. Il en sera de même, en ce qui concerne les règles de répartition des résultats communautaires.

⑦ Une égalité entre les partenaires au sein du groupement

Ce point semble essentiel pour la majorité des transporteurs qui participent à un groupement économique. D'après eux, la réussite de leur collaboration provient pour une grande part, de l'égalité établie au départ entre chaque partenaire : Société en nom collectif à égalité de parts (50-50), S.A.R.L. où chaque associé possède le même nombre de parts sociales et donc théoriquement de pouvoir de décision.

Cet avis est également partagé par les entrepreneurs qui souhaitent participer à un groupement.

⑧ De réels moyens mis en commun

L'analyse des groupements rencontrés fait ressortir que les groupements qui avancent, sont ceux où un investissement important est réalisé :

• Au sein de l'A.P.T.R. Douaisis, une entreprise adhérente met à la disposition de l'association le personnel nécessaire au montage des dossiers et à leur suivi. Des responsabilités clairement définies permettent à la présidente de parler dans les réunions au nom de l'ensemble des transporteurs adhérents.

• Les sept associés de National-Tour se retrouvent deux fois par mois pour analyser les résultats passés et mettre au point la saison à venir, les nouveaux produits. Ce sont eux qui vont directement négocier le prix de prestations de service à l'étranger.

o Dans le cas des Cars Dauphinois, un des entrepreneurs de départ est devenu le gérant de la nouvelle société, un autre, le chef d'atelier.

o C.A.R.T.R.A.N.S., l'A.P.T.R. du Pas de Calais repose essentiellement sur le travail du permanent de la F.N.T.R. mis à disposition à mi-temps auprès de ces deux associations.

o Le secrétaire de l'A.P.R.O.D.E.V. est un des conseils en gestion adhérent à l'association, spécialiste en gestion d'entreprises il peut préparer sans difficulté les dossiers nécessaires.

A l'opposé :

o L'échec de l'expérience C.A.R. dans le Département du Morbihan, provient en grande partie de l'impossibilité des patrons des petites entreprises adhérentes de donner du temps au groupement, de leur capacité de recruter le cadre nécessaire à la conduite de l'opération

o Le G.I.E. de l'agglomération lensoise créé sans constitution de capitaux propres ne put pas faire front à ces premières difficultés financières, ne développa pas ces actions et rentra dans une phase de récession.

Ces exemples montrent qu'un groupement quelque soit sa nature juridique, n'est viable que s'il possède un minimum de moyens propres. Les associés devront, soit continuer à s'investir dans le groupement, soit s'entourer de personnes compétentes qui partagent leur confiance.

Des locaux seront nécessaires, car très vite le groupement aura ses productions, son matériel.

Enfin, il aura également besoin de capital et demandera très rapidement un engagement financier de la part des associés.

① La nécessité d'une aide extérieure

Nous avons vu que le groupement intéressait essentiellement les petites entreprises de type familial ou artisanal, structurées. Toutefois, la taille de ces entreprises ne leur permettent pas de mettre à la disposition du groupement, les compétences et le temps nécessaires à son élaboration, puis à son fonctionnement.

L'exemple de C.A.R. est, à ce niveau, très significatif :

- mauvais choix de la structure juridique au départ,
- recrutement d'un commercial qui n'était pas à la hauteur de la tâche à accomplir,
- pas de suivi, en particulier, du commercial.

En moins de deux ans, C.A.R. connaissait un déficit important, et déposait son bilan.

Aussi, il nous apparaît que la constitution d'un groupement nécessite une aide extérieure, peut-être institutionnelle de type "Chambre de Commerce et Industrie".

Il est à remarquer que plusieurs entrepreneurs ont fait référence au secteur agricole, tant au niveau de l'exemplarité des divers types de groupements rencontrés : C.U.M.A., Coopératives de commercialisation, etc... qu'au niveau des structures d'aides aux agriculteurs, généralement intégrées aux Chambres d'Agriculture : Centre de Gestion, S.U.A.D. (Service d'Utilité et d'Aide au Développement), Conseil Juridique et Foncier, etc.....

① Un processus progressif

Le cheminement entre l'émergence de l'idée de groupement et sa concrétisation ne peut être que progressif. Souvent, les entrepreneurs acquis à l'objectif et à la démarche souhaiteront faire un essai dans un cadre non structuré, refuseront de s'engager de suite dans une structure trop contraignante, trop dépendante.

Le groupement ne se construira qu'après une période probatoire, pendant laquelle le produit et les associés auront été testés.

En cela, la création d'associations de transporteurs, qui se créent ou se sont créées, soit spontanément, soit encouragées par la F.N.T.R. ou par certains Départements ou Régions, peuvent être un facteur favorable à la création de futurs groupements d'entreprises à objet économique dans la mesure où elles amorcent un phénomène de rapprochement des entreprises, une meilleure connaissance des transporteurs entre eux.

La loi autorisant la création des coopératives d'entreprises de transport de voyageurs, encore inconnue des professionnels, pourra certainement s'avérer à ce moment là, un outil adapté.

C O N C L U S I O N

• Au terme de cette étude, il apparaît que la procédure de regroupement, dans un cadre structuré intéresse des entreprises principalement pour conquérir de nouveaux marchés.

Les entreprises de petite taille ont, en effet, des difficultés pour accéder au seul marché actuellement en développement, celui des voyages.

Le regroupement offre alors deux avantages :

il permet, d'une part, d'élargir la gamme de produits proposés et la zone d'influence de chacune des entreprises qui le composent, et d'autre part, de répondre à des demandes nécessitant plus de moyens que ceux dont dispose chacune des entreprises.

• Au-delà de cette dynamique tournée vers de nouveaux marchés, l'enquête que nous avons menée, montre que les petites entreprises sont généralement conscientes des autres avantages qu'elles pourraient retirer d'un regroupement : mise en commun de compétences, accès à de nouveaux métiers (il faut maintenant être agent de voyages et être gestionnaire tout en étant transporteur) mais que ces seuls avantages ne sauraient les pousser à se regrouper.

• Parmi les différentes structures possibles de regroupement :

La S.A.R.L à objet limité est actuellement la solution généralement retenue.

La Coopérative d'entreprises pourrait être choisie dans la mesure où elle apporte un plus en matière financière (taux d'emprunt et fiscalité) par rapport à la S.A.R.L. La méconnaissance au niveau de la profession de cet outil constitue actuellement son principal handicap.

Le G.I.E., beaucoup plus souple, est jugé trop dangereux dans le domaine de la responsabilité financière.

o L'environnement départemental a une influence sur l'objet du regroupement puisque celui-ci concerne les lignes régulières uniquement dans les départements volontaristes.

o Les caractéristiques de l'entreprise et de son chef semblent déterminantes. Les entreprises structurées en stagnation, et les entreprises familiales en croissance sont les plus favorables au regroupement, en particulier si elles sont peu endettées et si leur responsable est jeune.

o Le dynamisme de celui-ci est une condition fondamentale pour trouver des interlocuteurs intéressés, qu'il soit favorable ou non au regroupement.

o Le type de département, la nature du marché et la structure de la profession ont une importance pour l'opportunité du regroupement.

Ils sont, en effet, plus facilement envisagés dans les départements ruraux où il n'y a pas de transporteur dominant, et où les lignes régulières sont peu importantes.

o Des conditions indispensables au regroupement apparaissent clairement au terme de notre étude :

- il doit exister un marché en développement,
- les chefs d'entreprise doivent avoir dépassé le stade de rivalité "historique" avec les autres chefs d'entreprise,
- les entreprises se regroupant doivent avoir un fonctionnement et une taille comparables,
- les règles du jeu doivent être claires et précises,
- chacun des partenaires doit s'engager de manière importante dans le groupement, ce qui ne peut souvent se faire que si un leader entraîne le groupement.

Pour remplir ces conditions, il est d'abord indispensable de posséder un minimum de savoir faire en gestion. C'est faute d'accéder à ce savoir faire que la grande majorité des regroupements rencontrés sont informels.

Il est également important qu'il existe plusieurs entreprises comparables dans un même secteur .

o Plusieurs formules de regroupement ont été évoquées par les entreprises qui dépendent en grande partie du contexte dans lequel elles évoluent. Regroupement avec des activités complémentaires ou regroupement pour répondre à un marché important sont les deux types les plus souvent envisagés.

o Malgré le peu d'expériences de regroupement, les chefs d'entreprises rencontrés ont manifesté un intérêt certain aux propos qui leur était tenu.

• Une première action d'information sur les regroupements et les différentes possibilités qui existent semble nécessaire au départ pour accompagner le changement de mentalité produit par le renouvellement des chefs d'entreprises.

• D'autres actions peuvent être envisagées dans le secteur des services réguliers ; les transporteurs pensent que le conventionnement les obligera à se regrouper, il conviendrait également de montrer aux autorités organisatrices l'intérêt qu'elles peuvent avoir à favoriser ces regroupements, non seulement au niveau politique mais également à celui de l'exploitation des services.

• Pour les toutes petites entreprises des actions de formation pourraient être engagées afin de leur apprendre à mieux maîtriser leur gestion. Bon nombre de transporteurs rencontrés estiment qu'une telle formation est indispensable pour négocier ensemble les conditions d'un regroupement.

• Localement enfin, et en fonction du contexte de nombreux exemples ont été cités par les entreprises, en particulier dans les départements où la profession est atomisée, qui nécessiteraient un regroupement de plusieurs petits transporteurs

« Ces exemples, comme les nombreux cas de regroupements informels rencontrés, permettent de donner quelques modèles-types de regroupement qui pourraient être encouragés :

* Au niveau des lignes régulières =

- La gestion collective d'une opération d'harmonisation tarifaire sur des itinéraires parcourus par plusieurs lignes d'entreprises différentes et la promotion commune de ces lignes.
- La gestion collective d'une halte ou d'une gare routière.
- La réalisation par plusieurs transporteurs associés d'un ensemble de services réguliers ; l'exemple des services à la demande a été cité en Aveyron, celui des correspondances avec les trains en Savoie et en Ariège vers les stations de ski, en Aveyron vers les centres de vacances.
- La promotion en général du transport collectif.

* Au niveau des services occasionnels =

- La réalisation, en commun, d'une offre analogue à celle des agences de voyages sous forme de voyages à la place, et la réalisation de la publicité et de la gestion nécessaires au bon fonctionnement de l'ensemble.
- L'association d'un transporteur avec une activité complémentaire, comme un hôtel ou un centre de vacances.

* Au niveau des compétences =

- La formation en commun, à la gestion, à la conduite en montagne, aux métiers du tourisme.

Dans la plupart des cas, le regroupement ne pourra exister que si la structure ne fait pas disparaître l'identité propre de chaque entreprise.

Les structures les plus utilisées actuellement, le G.I.E. ou l'Association Loi de 1901, parce que l'une ne peut être que le prolongement d'une entreprise et que l'autre ne peut pas avoir d'objet économique, ne sont certainement pas les plus adaptées. Les différents types de sociétés de capitaux ainsi que les coopératives d'entreprises de transport semblent offrir plus d'avantages.

• La promotion de ces différentes structures de regroupement doit s'accompagner d'une formation importante (en particulier en gestion) des chefs des petites entreprises de transport.

Face à la modification du marché des transports collectifs par autocar, le regroupement semble à terme, à la fois une des seules chances de survie des petites entreprises et la meilleure garantie pour le maintien du service public dans l'espace rural faiblement peuplé.