

REGROUPEMENT ET COOPERATION DE PETITES ENTREPRISES DE TRANSPORT

Etude réalisée pour le compte
du Ministère des Transports - Direction des Transports Terrestres

SYNTHESE

Observatoire Economique
et Statistique des Transports

DOCUMENTATION

Ref. n°

CDAT
2858 B

AVRIL 1992

SOMMAIRE

	Page
INTRODUCTION	1
1 - Recensement et classification des possibilités juridiques et commerciales permettant d'aboutir soit au regroupement de petites entreprises soit à une collaboration entre elles.	2
1-1 Définitions	2
1-2 Les formes institutionnalisées de groupement d'entreprises	2
1-2-1 <i>Les groupements proprement dits</i>	2
1-2-2 <i>Une forme voisine de groupement : La société en participation</i>	4
1-3 Les formes commerciales de la coopération inter-entreprises	4
1-3-1 <i>Les accords d'entreprises et de correspondance</i>	5
1-3-2 <i>Le franchisage</i>	5
1-4 Les formes indirectes de coopération inter-entreprises	5
1-4-1 <i>Les coopérations existant au travers de l'action de personnes morales indépendantes</i>	5
1-4-2 <i>Les coopérations indirectes initiées par les entreprises elles-mêmes</i>	6
1-4-2-1 <i>La filiale commune</i>	6
1-4-2-2 <i>Les échanges de participations</i>	6
1-5 Conclusion	6
2 Dénombrement des diverses possibilités de groupement et formes de coopération inter-entreprises	7

3	Enseignements à tirer de l'observation de quelques expériences de terrain	9
3-1	<i>Une solution propre à chaque cas spécifique</i>	10
3-2	<i>De l'importance de la stratégie de l'entreprise dans le choix de la forme de groupement ou de collaboration sélectionnée</i>	10
3-3	<i>Conditions de réussite des rapprochements et des groupements</i>	11
	<i>3-3-1 Les conditions tenant à la situation des entreprises</i>	11
	<i>3-3-2 Les conditions tenant aux hommes</i>	11
	<i>3-3-3 Les conditions tenant au projet</i>	12
	<i>3-3-4 Les conditions tenant à la forme même et au sérieux de la préparation du projet</i>	12
3-4	<i>Conclusion</i>	12
4	Les différents obstacles au rapprochement	14
4-1	<i>Les freins juridiques</i>	14
4-2	<i>Les freins fiscaux</i>	14
4-3	<i>Les freins économiques</i>	14
	<i>4-3-1 Le frein structurel : La dualité du secteur des transports</i>	14
	<i>4-3-2 Le frein financier</i>	14
4-4	<i>Les freins liés à la nature de l'activité</i>	14
4-5	<i>Les freins sociologiques</i>	15
5	Quelques mesures pour contourner certains des obstacles développés ci-dessus	16
5-1	<i>L'action d'information</i>	16
5-2	<i>L'incitation financière</i>	16
5-3	<i>L'action de formation</i>	16
5-4	<i>Convaincre ou vaincre les réticences</i>	16
5-5	<i>Améliorer la législation et la réglementation</i>	16
5-6	<i>Création d'une "Aide au regroupement des PME" du transport</i>	16

6	Conseils sur le choix de la structure à adopter	17
6-1	<i>Les préconisations générales</i>	17
6-1-1	<i>Le choix de base d'une formule de regroupement</i>	17
6-1-2	<i>Le choix en fonction de l'objet du projet</i>	17
6-1-3	<i>Le choix en fonction du risque économique présenté par le projet</i>	17
6-1-4	<i>Le choix en fonction des ambitions des entreprises qui sont à l'origine du regroupement.</i>	18
6-2	<i>Critères de choix en faveur ou en défaveur des différentes formes de regroupement</i>	18
	CONCLUSION	20

INTRODUCTION

Le secteur routier de marchandises traverse une période difficile depuis la dégradation du niveau des prix qui a fait suite à la suppression de la Tarification Routière Obligatoire.

Des transformations importantes se font jour et l'on observe que quelques grands groupes de transport se développent et coexistent avec des milliers de petites, voire très petites, entreprises de transports.

Cette évolution n'a pu se faire que de l'une des trois façons suivantes :

- * croissance interne,

- * croissance externe,

- * partenariat.

La croissance interne est limitée par la faible rentabilité des entreprises. Elle ne peut-être que lente. Seule une faible proportion des entreprises de petite taille ont des perspectives de développement.

La croissance externe s'adresse à des entreprises ayant atteint une taille assez importante et qui trouvent les moyens financiers à la mise en application d'une telle stratégie.

Une troisième voie, qui a l'avantage de ne pas nécessiter le même besoin en capitaux, offre la possibilité à des entreprises de conforter leur position, c'est la voie du partenariat.

C'est sur cette base que bon nombre de réseaux de messagerie se sont bâtis ; on a vu apparaître des systèmes de franchise dans le transport de lot, le déménagement et la location de véhicules avec ou sans conducteur ; des entreprises ont fait le choix de se regrouper au sein de coopératives. De nombreuses expériences de regroupement et de coopération entre entreprises de transport ont été tentées. Certaines ont connu le succès alors que d'autres, plus nombreuses, subissaient l'échec.

1 RECENSEMENT ET CLASSIFICATION DES POSSIBILITES JURIDIQUES ET COMMERCIALES PERMETTANT D'ABOUTIR SOIT AU REGROUPEMENT DE PETITES ENTREPRISES SOIT A UNE COLLABORATION ENTRE-ELLES.

1-1 *Définitions*

Les rapprochements et les regroupements d'entreprises peuvent prendre les formes les plus diverses.

De manière à bien cerner et délimiter notre sujet, nous proposons de donner les définitions suivantes aux mots regroupement, groupement, coopération inter-entreprises.

Un regroupement d'entreprises est pour nous le terme générique qui englobe toutes les formes et modalités que peuvent prendre les rapprochements ou accords de partenariat entre entreprises. Parmi ces formes et modalités, nous distinguons d'une part les groupements d'entreprises et d'autre part les accords de coopération.

Un groupement d'entreprises est la réunion au sein d'une même structure de personnes physiques ou morales commerçantes qui, d'un commun accord, décident soit d'exploiter en commun tout ou partie de leur fonds de commerce, soit de mettre en commun leurs moyens en vue d'un objectif devant bénéficier à tous les membres du groupement.

Quant à la coopération ou collaboration inter-entreprises, elle repose soit sur un ou plusieurs accords, formels ou informels, passés entre au moins deux entreprises, soit par la participation, comme associé ou adhérent, de ces entreprises à une structure commune qui ne soit pas un groupement. La coopération implique qu'il n'y ait pas de lien de sujétion dans les rapports entre les entreprises. Qui dit coopération, dit avantage réciproque au bénéfice de chacun des partenaires.

1-2 *Les formes institutionnalisées de groupement d'entreprises*

1-2-1 *Les groupements proprement dits (GIE ; Sociétés Coopératives de Transport)*

Ce sont les formes juridiques expressément prévues par le législateur pour servir de réceptacle aux regroupements d'entreprises.

*** Le groupement d'intérêt économique (G.I.E.)**

Un G.I.E. est destiné à "mettre en oeuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou accroître les résultats de cette activité" (article 1er de l'ordonnance du 23 septembre 1967).

Un G.I.E. ne peut être constitué que pour prolonger l'activité économique de ses membres. C'est cette restriction et particularité qui fait du G.I.E. une structure spécifiquement conçue en vue du regroupement d'entreprises.

*** Les sociétés coopératives**

On distingue :

- les sociétés coopératives de "droit commun",
- les sociétés coopératives ouvrières de production,
- les sociétés coopératives d'entreprises de transports.

* Les sociétés coopératives de "droit commun" sont celles qui suivent le statut général des sociétés coopératives prévu par la loi du 10 septembre 1947.

La société coopérative est une société qui généralement prend la forme d'une SA ou d'une SARL à capital et personnel variables. Son but n'est pas la recherche du profit capitaliste, mais la fourniture de produits et de services meilleurs et moins chers. Une société n'est véritablement une coopérative que lorsque les profits réalisés par la société sont répartis entre ses membres selon la règle de la ristourne.

La coopérative est un groupement fermé à l'intérieur duquel les associés jouent un rôle actif : ils ne se contentent pas d'apporter leur argent, mais promettent également de lui donner soit leur clientèle, soit une part de leur activité professionnelle.

* Les sociétés coopératives ouvrières de production (S.C.O.P.)

La loi du 19 juillet 1978 définit la S.C.O.P. comme "une société formée par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles, associés pour exercer en commun leurs professions dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux et en leur sein."

Les S.C.O.P. ont pour vocation de regrouper des "artisans", c'est à dire des patrons qui travaillent seul et pour leur propre compte.

L'article 262 du Code des marchés publics stipule que lorsque des travaux ou fournitures peuvent être scinder pour former des "lots transports", au moins un lot sur quatre doit être confié à une ou plusieurs S.C.O.P.

* Les sociétés coopératives d'entreprises de transports

Elles sont régies par une loi du 20 juillet 1983. Ce sont des sociétés formées exclusivement entre associés qui exercent eux-mêmes la profession de transporteur public routier.

L'Union Nationale des Coopératives de Transports (UNICOOPTRANS) fédère 27 coopératives de transports qui représentent 780 entreprises, 4200 véhicules, 5200 salariés et 3 milliards de chiffre d'affaires.

Les fonds de commerce des sociétés coopératives de transports présentent la particularité suivante : les coopérateurs transporteurs exploitent au sein de la coopérative un fonds de commerce transport constitué, au démarrage de la coopérative, par leurs propres fonds qui progressivement, au fil du temps, se fondent entre-eux : lors de son retrait de la coopérative, le coopérateur transporteur ne peut donc récupérer son fonds de commerce qui a perdu son identité, et c'est pourquoi, les statuts des sociétés coopératives d'entreprises de transports prévoient généralement les conditions d'indemnisation d'un tel retrait (l'épicier, qui se retire de sa coopérative, retrouve la pleine maîtrise de son outil de travail, comme l'agriculteur qui reste propriétaire de ses terres).

Cette particularité explique pour partie le peu d'engouement pour la forme coopérative chez les transporteurs.

1-2-2 *Une forme voisine de groupement : La société en participation*

La société en participation est une société pour laquelle les associés se sont abstenus délibérément de la faire immatriculer au registre du commerce et des sociétés.

La société en participation réunit des associés qui ont eux-mêmes la qualité de commerçants.

La société en participation s'apparente davantage à une structure d'organisation de la production de type capitaliste qu'à un groupement d'entreprises. Dans la pratique, cette forme juridique a été souvent détournée de sa finalité et a abouti, par l'intermédiaire de contrats annexes, à l'asservissement de nombre de petits transporteurs.

1-3 *Les formes commerciales de la coopération inter-entreprises*

Ce sont toutes les possibilités qui n'associent pas les entreprises au sein même d'une structure juridique à vocation commerciale. Il n'y a donc pas groupement d'entreprises mais seulement coopération.

Dans tous les cas, la coopération inter-entreprises prend la forme d'accords, de contrats, de conventions, de chartes. Ces accords ne rentrent dans le cadre d'un processus de coopération que s'ils présentent un certain nombre de caractéristiques : ils doivent faire naître de réels liens de partenariat, c'est à dire qu'ils doivent prendre en compte l'intérêt particulier de chaque partie prenante dans un esprit de partage des avantages retirés par chacun.

La coopération inter-entreprises s'oppose à la relation "donneur d'ordre-sous-traitants" ; la coopération s'effectue entre collègues dont les activités sont soit complémentaires, soit identiques.

Nous classerons donc parmi les formes que peut prendre la coopération inter-entreprises :

- les accords d'entreprise soumis au droit commercial usuel,
- le franchisage qui correspond à une forme particulière d'accords commerciaux.

1-3-1 Les accords d'entreprises et de correspondance

Ils sont très répandus et peuvent porter sur différents aspects : ils peuvent concerner des questions commerciales, des questions d'exploitation, ou même l'entretien des véhicules.

1-3-2 Le franchisage

Il est apparu dans le transport voici une quinzaine d'années. On le retrouve dans presque toutes les activités de transports :

- la messagerie rapide et express,
- le déménagement,
- la location de véhicules industriels,
- le transport à la demande.

Le franchisage ne fait l'objet d'aucun texte réglementaire ou législatif spécifique. C'est avant tout autre chose un contrat commercial ; la Fédération Française de Franchisage le définit "comme une méthode de collaboration entre une entreprise franchisante d'une part et une ou plusieurs entreprises franchisées d'autre part."

Le franchisage réunit un ensemble d'entreprises indépendantes, commercialisant des produits ou des services identiques. Il ne peut donc se concevoir que pour des activités s'exerçant sur un large territoire avec une clientèle locale propre à chaque entreprise appartenant au réseau.

1-4 Les formes indirectes de coopération inter-entreprises

Nous distinguerons les coopérations d'entreprises initiées par des tiers de celles qui prennent naissance à l'initiative des futurs partenaires.

1-4-1 Les coopérations existant au travers de l'action de personnes morales indépendantes.

Comme chacun le sait, la vie associative est très développée dans notre pays.

Certaines associations, syndicales ou non, sont constituées en vue de réunir les entreprises d'un même secteur d'activité. Elles permettent aux dirigeants de ces entreprises de tisser des liens entre-eux et par là de s'engager dans la voie d'une certaine coopération.

1-4-2 *Les coopérations indirectes initiées par les entreprises elles-mêmes*

La création d'une filiale commune ou l'échange de participations sont d'autres formes que peuvent prendre les rapports de collaboration entre entreprises.

1-4-2-1 La filiale commune

Une filiale est une société dont le capital est détenu par une ou plusieurs autres entreprises.

La création d'une filiale commune peut être une première étape vers une fusion. Elle peut être aussi une fin en soit : par exemple, plusieurs transporteurs décident de se grouper pour constituer entre-eux une société spécialisée dans l'affrètement.

Une filiale commune peut aussi être envisagée pour réaliser en commun une opération commerciale ponctuelle.

La filiale commune est une structure juridique qui permet à plusieurs entreprises de réaliser ensemble un projet. Elle a une existence indépendante de celle de ses associés.

1-4-2-2 Les échanges de participations

Il s'agit là de prises de participation financières réciproques dans le capital de plusieurs entreprises. Ainsi, l'entrée dans le capital de la société d'un confrère est souvent la première étape d'une collaboration plus étroite soit au niveau de l'exploitation soit au niveau de la gestion. Elle s'accompagne souvent d'échanges d'administrateurs ou de dirigeants.

1-5 *Conclusion*

La panoplie des formes que peuvent prendre les rapprochements ou les regroupements d'entreprises de transports est finalement très large. Face à des possibilités aussi nombreuses, les entreprises peuvent rester perplexes quant au choix de la forme à adopter.

2 DENOMBREMENT DES DIVERSES POSSIBILITES DE GROUPEMENT ET FORMES DE COOPERATION INTER-ENTREPRISES.

(Certains chiffres portés dans ce paragraphe ne sont que des estimations qu'il faut prendre avec précaution)

Nombre d'entreprises de transports : 36.762 en 1989.

Nombre d'entreprises de moins de 6 salariés : 28.653 en 1989.

Coopératives : 35

* sous statut de la loi de 1947: 5

* sous statut de S.C.O.P.: 5

* sous statut de la loi de 1983 : 25

Depuis plusieurs années, le nombre de coopératives est stable. Les créations viennent compenser les disparitions.

Le mouvement coopératif concerne 800 entreprises employant 5.500 salariés et réalisant 3,5 milliards de chiffre d'affaires.

Groupement d'intérêt économique : 200

* Sur la base de 2 G.I.E. par département, c'est de l'ordre de 200 G.I.E. constitués de petits transporteurs qui fonctionneraient sur notre territoire.

* D'après nos constatations, le nombre de G.I.E. faisant fonction de centrale d'achats serait du même ordre que le nombre de G.I.E. à vocation commerciale.

* La structure G.I.E. est passée de mode, notamment dans sa vocation commerciale. Elle fait de moins en moins recette comme centrale d'achats.

* Nous n'avons pas réussi à déterminer le chiffre d'affaires net transport réalisé par les G.I.E. constitués entre petites entreprises de transports. Mais selon toute vraisemblance, il reste très marginal (inférieur à 1%) par rapport au chiffre d'affaires effectué par l'ensemble des entreprises de moins de 6 salariés.

Sociétés en participation : 10

* Les sociétés en participation ne sont pas immatriculées au registre du commerce et des sociétés. Leur dénombrement restera donc toujours incertain. A notre connaissance, elles ne seraient pas plus d'une dizaine à compter de petits transporteurs comme associés.

Comme structure de groupement de petites entreprises de transports, elle est progressivement abandonnée.

Filiales : > 100

* Nous estimons à plus de la centaine le nombre de sociétés filiales constituées avec ou entre petits transporteurs.

Les formes juridiques prises par les filiales sont essentiellement celles de la SA et SARL.

Le nombre des sociétés filiales tend à augmenter. Cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir.

Associations/Syndicats : > 200

* Nous en estimons le nombre à plus de 200, compte tenu de leur départementalisation.

Ces structures ne sont généralement pas réservées exclusivement aux petites entreprises.

Associations et syndicats sont de plus en plus souvent à l'origine de la constitution de sociétés commerciales dont l'objet est de fournir les prestations les plus diverses aux adhérents des associations dont elles dépendent.

Prises et échanges de participations : < 100

* Cette pratique est d'autant moins répandue que les entreprises sont petites. Nous en estimons le nombre à moins de la centaine.

Cette modalité de collaboration ne nous semble pas avoir beaucoup d'avenir dans l'état actuel des mentalités des petits transporteurs.

Accords commerciaux (hors cas de sous-traitance) : quelques centaines tout au plus.

* Les accords commerciaux, instituant une collaboration entre entreprises et tissant donc des liens privilégiés entre-elles, peuvent être estimés à plusieurs centaines. Toutefois, la fréquence de ces accords diminue en fonction de la taille des entreprises : plus cette dernière est petite, plus les opportunités d'accords commerciaux à caractère de partenariat s'amenuisent.

3 ENSEIGNEMENTS A TIRER DE L'OBSERVATION DE QUELQUES EXPERIENCES DE TERRAIN

Liste de ces expériences :

Expériences actuellement en cours

* Groupement d'intérêt économique :

- Groupement des Transporteurs de la Vallée de la SIOULE (Allier)
- Groupement Yonne Transport

* Les coopératives de transports

- La Flèche Cavallonnaise

* Coopération

- Accord de collaboration entre messagers de la Région Parisienne.
- Filiale commune constituée entre transporteurs du département du Doubs.
- La création de réseaux de franchise.

Expériences (ou tentatives d'expériences) ayant cessé

* Franchise ESCUDE

* Société en participation (SOGECO)

* Création d'un regroupement dans l'Allier

* Coopératives d'entreprises de transports

- Transports Bourgogne Franche-Comté (TBFC)
- Autres coopératives

Les expériences de rapprochement et de collaboration auxquelles nous nous sommes intéressées, frappent par leur diversité ; aussi les raisons des succès comme des échecs tiennent-ils parfois à l'idée de base du projet, ou encore aux hommes chargés de le mettre en oeuvre, aux moyens matériels et financiers disponibles, au choix de la structure choisie.

Nous nous sommes également rendus compte qu'il n'y a pas de cadre juridique propre à un projet donné. Dans tel cas, le G.I.E. donnera pleinement satisfaction, alors que dans tel autre cas, la meilleure solution sera trouvée au travers d'un accord commercial.

Une large panoplie de moyens juridiques existe et est proposée à l'usage des entreprises ; aucun de ces moyens juridiques n'est idéal mais, à y regarder de près, il y en a toujours un qui convient.

Certaines expériences évoluent avec le temps. Une tentative de rapprochement peut déboucher sur un tout autre projet que celui initialement prévu ; de même que le projet initial peut n'être qu'une première étape d'un processus plus profond.

3-1 *Une solution propre à chaque cas spécifique*

* Les activités susceptibles d'être concernées par un regroupement d'entreprises sont de natures très diverses. Finalement, elles s'y prêtent pratiquement toutes.

* Voici quelques raisons incitant les responsables d'entreprise à se tourner vers une formule de groupement ou de coopération :

- acquérir davantage de poids économique (l'union fait la force),
- rechercher une solution à un problème (par exemple, celui de la transmission d'entreprise),
- assurer la pérennité de l'entreprise,
- accepter des marchés ou rechercher des marchés qui sont trop importants pour la taille de chacune des entreprises (taille critique),
- faire des économies d'échelle (oui en messagerie, c'est moins vrai en transports de lots),
- réaliser des économies par une mise en commun de moyens (tractions communes),
- diminuer les coûts d'achats (groupement d'achat de gazole),
- affronter la concurrence dans de meilleures conditions,
- rechercher une diversification d'activités,
- rechercher le soutien d'une structure forte (cela peut s'interpréter parfois comme une "démission" de la part du chef d'entreprise).

3-2 *De l'importance de la stratégie de l'entreprise dans le choix de la forme de groupement ou de collaboration sélectionnée*

Le groupement ou la coopération inter-entreprises ne relève pas uniquement d'une simple finalité. Chez beaucoup de transporteurs, il s'agit également de la mise en oeuvre d'une stratégie.

Nos investigations nous ont permis de discerner trois catégories de stratégie :

- * Stratégie d'effacement
- * Stratégie de développement
- * Stratégie de renforcement

- La stratégie d'effacement : c'est celle qui est mise en oeuvre par les transporteurs qui cherchent à se raccrocher à une organisation ou à une structure qui palliera leurs propres insuffisances ou carences.

- La stratégie de développement : "Qui n'avance recule." Pour certains chefs d'entreprise il y a nécessité d'aller de l'avant. Les accords commerciaux, la création de filiales, l'adhésion à un G.I.E. à objet commercial font partie des moyens de cette stratégie.

- La stratégie de renforcement: elle correspond à la stratégie de défense de la position acquise. Sur le terrain, elle pourra prendre l'une des formes suivantes: accords de correspondance, G.I.E. à objet civil (ce qui exclut les opérations commerciales avec des tiers), adhésion à des associations et syndicats professionnels.

3-3 Conditions de réussite des rapprochements et des groupements

Elles tiennent : à la situation des entreprises, aux hommes, au projet, au choix de la structure retenue.

3-3-1 Les conditions tenant à la situation des entreprises

" Qui se ressemblent s'assemblent".

Des cultures d'entreprises très différentes, des tailles dissemblables sont autant d'obstacles à des rapprochements d'entreprises.

3-3-2 Les conditions tenant aux hommes

Un projet ne peut-être mené à bien que si :

- un chef de file s'y s'engage personnellement,
- tous les partenaires concernés sont remplis d'une profonde motivation : qui le veut, le peut,
- la confiance règne entre les partenaires (cette condition n'est pas facile à remplir lorsque les partenaires ont été pendant de nombreuses années concurrents),

- chacun des partenaires accepte des contraintes et une perte d'indépendance, partielle ou totale,
- à sa tête pourra être mis un dirigeant incontesté et incontestable. Ce dirigeant peut être choisi en dehors des partenaires au projet,
- des compétences et des savoir-faire existent : c'est là un obstacle au regroupement des petites entreprises car la plupart des petits patrons n'ont pas les connaissances et les aptitudes pour évoluer dans une structure importante.

3-3-3 *Les conditions tenant au projet*

- * Le projet doit proposer et reposer sur des objectifs clairs.
- * Les objectifs doivent contenir un intérêt identifiable en terme économique. Par exemple :
 - baisse des coûts de revient,
 - amélioration de la productivité,
 - ouverture sur de nouveaux marchés,
 - recherche d'une meilleure maîtrise des prix de vente,
 - mutualisation des risques.
- * Le projet doit être crédible :
 - le délai de retour de l'effort consenti doit être réduit au minimum (bonne visibilité financière du projet),
 - le risque de l'opération doit pouvoir être cerné.

3-3-4 *Les conditions tenant à la forme même et au sérieux de la préparation du projet*

- * Le choix d'une structure adaptée.
- * L'apport financier
 - il est essentiel, car c'est le plus sûr moyen de responsabiliser les associés qui se regroupent et d'écartier les moins motivés.

3-4 *Conclusion*

Dans un certain nombre de cas, les petites entreprises pourraient se regrouper ou collaborer entre elles mais aux conditions préalables suivantes :

- 1) Des expériences réussies doivent pouvoir leur être données en exemple.
- 2) Les regroupements seraient plus aisés à réaliser si les entreprises ne se trouvaient pas dans une situation financière si exangue.
- 3) Le surnombre d'entreprises pose essentiellement un problème en matière d'offre de traction. Dès lors pour favoriser les regroupements, il faudrait :
 - soit décourager l'émergence des petites entreprises de traction,
 - soit encourager l'apparition des entreprises de taille moyenne.
- 4) Que l'ensemble des chefs d'entreprises des petites et moyennes entreprises du secteur des transports routiers de marchandises prennent conscience que la survie de leurs entreprises passe par une offre de prestations logistiques accompagnant celle de la simple traction.

4 LES DIFFERENTS OBSTACLES AU RAPPROCHEMENT ET AU GROUPEMENT D'ENTREPRISES.

4-1 *Les freins juridiques*

Après avoir examiné l'ensemble des structures et des formes possibles que peuvent prendre les regroupements d'entreprises, nous en avons constaté la diversité et la richesse. La forme juridique idéale n'existe pas ; toutefois, nous n'avons pas rencontré de cas où des entreprises aient renoncé à un projet de coopération ou de groupement faute pour elles d'avoir trouvé une forme juridique satisfaisante.

4-2 *Les freins fiscaux*

Nous n'en avons pas rencontré et les personnes que nous avons interrogées à ce sujet ne nous ont pas fait part de préoccupations particulières.

4-3 *Les freins économiques*

Ils sont d'ordre : structurel, financier et concurrentiel.

4-3-1 *Le frein structurel : La dualité du secteur des transports*

Le secteur des transports est composé de quelques grands groupes qui font travailler en sous-traitance une multitude de petites entreprises de transports. Ces dernières sont souvent spécialisées soit dans des activités de traction, soit dans les opérations d'enlèvement-livraison de petits colis. Ne supportant que de faibles charges de fonctionnement, elles pratiquent des tarifs très compétitifs ; or, il est impossible à ces entreprises d'envisager de s'organiser différemment sous peine de perdre leur avantage concurrentiel et par conséquent de se faire évincer du marché.

4-3-2 *Le frein financier*

Pour qu'un projet de regroupement ou de coopération réussisse, il faut pouvoir engager dans cette opération un minimum de capitaux. Or la plupart des petites entreprises n'en ont pas les moyens.

4-4 *Les freins liés à la nature de l'activité*

Certaines activités de transports sont davantage concernées par les groupements et les rapprochements d'entreprises ; c'est le cas par exemple des activités de messageries qui permettent aux entreprises de réaliser des économies sur l'achat de tractions en communs.

4-5 *Les freins sociologiques*

Ils proviennent :

- de l'état d'esprit des chefs de PME,
- de leur niveau socio-culturel,
- de la difficulté de faire émerger des leaders.

Dans les périodes difficiles quand souffle la tempête, un groupement est très vulnérable, bien plus qu'une entreprise de type capitaliste : la cohésion ne peut perdurer que dans le succès. En cas d'échec ou de difficulté, le groupement ou l'accord de coopération est soumis à des forces centrifuges qui menaceront de l'emporter à tout moment.

5 QUELQUES MESURES POUR CONTOURNER CERTAINS DE CES OBSTACLES

Les freins d'ordre psychologique, qui sont les principaux, sont certainement les plus difficiles à lever.

Néanmoins, il pourrait être initié, entre autres, des actions :

- * d'information,
- * d'aide financière,
- * de formation.

5-1 *L'action d'information*

But : faire connaître, à l'ensemble de la population de petits transporteurs, les diverses possibilités qui existent dans ce domaine.

5-2 *L'incitation financière*

Mise en place d'une aide financière, sous la forme d'une avance remboursable ou non, finançant pour partie les projets de regroupement de petites entreprises de transports.

5-3 *L'action de formation*

Bien des petits transporteurs se trouvent dans l'impossibilité d'évoluer faute d'avoir atteint un niveau de connaissance suffisant. La formation continue pourrait remédier à cette lacune.

5-4 *Convaincre ou vaincre les réticences*

Il s'agit là de procéder à la démystification de certaines formes de groupement dont l'intérêt, qu'elles peuvent présenter, est méconnu ou sur lesquelles circulent des idées fausses. Les organisations professionnelles pourraient être l'un des relais d'une telle action.

5-5 *Améliorer la législation et la réglementation*

La loi impose aux banques de se conformer à certains critères de solvabilité (dont le fameux ratio Cooke). Les transporteurs comme leurs groupements sont confrontés au manque de fonds propres, aussi, une disposition législative pourrait les obliger à constituer un fonds de réserve par affectation d'une partie de leurs bénéfices ou excédents annuels.

5-6 *Création d'une "Aide au regroupement des PME" du transport*

Les fonds régionaux d'action aux conseils (FRAC) ou certains financements spécifiques (par exemple la taxe parafiscale pour la formation professionnelle dans les transports) pourraient être mis à contribution pour financer des actions de conseils auprès des petits chefs d'entreprise afin de leur apporter une assistance en matière de regroupement.

6 CONSEILS SUR LE CHOIX DE LA STRUCTURE A ADOPTER

6-1 *Les préconisations générales*

6-1-1 *Le choix de base d'une formule de regroupement*

Les structures de groupements impliquent davantage les hommes que les structures de collaboration. Les premières sont donc plus délicates à mettre en oeuvre et à faire prospérer.

Moins la cohésion entre les hommes est assurée, plus réduite doit être la place laissée à l'intuitu personae dans la structure choisie. Voici donc, classés selon un degré croissant d'intuitu personae, les différents choix possibles :

- filiale commune
- accords commerciaux
- participations réciproques
- société coopérative
- G.I.E.
- société en participation

6-1-2 *Le choix en fonction de l'objet du projet*

Vocation première du G.I.E. : partage de moyens ou centrale d'achats.

Vocation de la société coopérative : mise en commun de moyens de production et de structures.

Vocation de la société en participation : néant (sauf exception, cette structure n'est pas adaptée aux regroupements d'entreprises).

6-1-3 *Le choix en fonction du risque économique présenté par le projet*

Tout projet économique porte en lui-même une part de risque.

- Ce risque sera d'autant plus difficile à apprécier que le transporteur se sera déchargé de la gestion du projet sur autrui.
- Ce risque sera plus ou moins élevé selon la proportion dans laquelle le transporteur devra prendre en charge les pertes éventuelles.

Filiale (SA ou SARL): risque limité aux apports.

Société coopérative d'entreprises de transports : risque limité à trois fois le montant des apports.

Accords commerciaux : évaluation de l'étendue du risque généralement assez facile.

G.I.E. ayant pour vocation de réaliser des opérations commerciales, société en participation: risques élevés, notamment pour les adhérents et associés qui ne sont pas impliqués dans la gestion.

6-1-4 Le choix en fonction des ambitions des entreprises qui sont à l'origine du regroupement

Point de départ d'un nouveau développement : filiale commune, accords commerciaux, contrat de franchise.

Conforter ou asseoir la situation en cours : G.I.E.

Aboutissement : société coopérative d'entreprises de transports.

6-2 Critères de choix en faveur ou en défaveur des différentes formes de regroupement

*** G.I.E.**

Il est à préconiser pour : des collaborations temporaires, entre adhérents se faisant mutuellement confiance, comme structure d'accueil d'une centrale d'achats (du fait d'une facilité de mise en oeuvre et de fonctionnement).

Il est à éviter dans le cadre de l'exploitation d'un fonds de commerce (du fait de la responsabilité solidaire et indéfinie de ses membres).

*** Société coopérative**

Elle est à préconiser pour l'exploitation d'un fonds de commerce sous réserve :

- de l'acceptation par le chef d'entreprise d'une perte importante de ses anciennes prérogatives,
- que ses adhérents soient animés de l'état d'esprit qui convient à cette structure.

*** Filiale commune (SA ou SARL)**

C'est la structure qui convient à la plupart des situations. Elle permet :

- de développer à plusieurs transporteurs une activité nouvelle,
- de s'implanter là où on est absent.

Comme société de capitaux, elle est plus facile à faire fonctionner qu'un groupement de personnes.

*** Société en participation**

Sauf exception, ce type de structure est à rejeter (voir supra).

* Echanges de participations réciproques

Elles se conçoivent pour initier un début de collaboration.

* Les accords commerciaux

Lorsqu'ils ne régissent pas des rapports contractuels entre clients et fournisseurs, ils sont souvent représentatifs d'accords de partenariat.

Ils présentent un intérêt certain : ils sont généralement simples à mettre en oeuvre.

Ce type d'accords est fortement répandu dans le secteur des transports sous forme :

- d'accords de correspondance (notamment dans l'activité de messagerie);
- de contrats de franchise.

Toutes les entreprises de transports, dont les activités passent par la constitution de réseaux pour être performantes, peuvent trouver intérêt à s'organiser autour de tels accords.

CONCLUSION

Il nous semble que le problème du regroupement des petites entreprises de transport soit un faux problème : en effet, ces petites entreprises sont suscitées et sollicitées par les grands groupes qui les utilisent comme sous-traitants à bon marché. La partie traction ne sera plus jamais assurée par les grands groupes. Dès lors, il apparaît primordial de mettre des obstacles et de freiner l'apparition de nombreuses petites entreprises de transport.

Le secteur des transports est en train de vivre une période de restructuration ; cette restructuration conduit à la disparition de nombreuses P.M.E. et au renforcement des grands groupes ; si les petites entreprises de transports ne se regroupent pas, une grande proportion d'entre-elles sont condamnées à disparaître ou à devenir de simples sous-traitants.

Même s'il est difficile pour les transporteurs de petite taille de se lancer dans un projet, ils se doivent d'en examiner sérieusement la faisabilité, car c'est leur survie qui est en jeu.

Nous avons constaté que bon nombre de transporteurs sont inquiets de leur avenir et qu'ils commencent à être sensibilisés au problème du regroupement : face à une opportunité qui pourrait se présenter à eux, gageons qu'ils sauront saisir leur chance.

GROUPEMENTS ET RAPPROCHEMENTS D'ENTREPRISES

