

Décembre 1990

LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES DE TRANSPORT

*Dossier réalisé par Patrick NYEBORG
et François GAUVRIT
à partir d'une enquête réalisée
par les étudiants du DESS 206 - Paris Dauphine*

Sous la direction de Pierre SELOSSE

**MINISTERE DE L'EQUIPEMENT, DU LOGEMENT,
DES TRANSPORTS ET DE LA MER**

**OBSERVATOIRE ECONOMIQUE ET STATISTIQUE DES TRANSPORTS
55, rue Brillat Savarin 75 013 PARIS**

SOMMAIRE

Introduction

- Quelques données relatives à la profession 2
- Objectifs de l'étude. 3

I. Méthodologie de l'étude

- 1.1. Constitution d'un échantillon 4
- 1.2. Rédaction des questionnaires 5
- 1.3. Le terrain 6
 - 1.3.1. Mailing 6
 - 1.3.2. Prise de rendez-vous 6
 - 1.3.3. Entretiens 7
- 1.4. Les retombées de l'étude 7
- 1.5. Limites de l'étude 9

II. Analyse des résultats

- 2.1. Politique générale des entreprises de transport 11
 - 2.1.1. Mauvaise connaissance du marché global 11
 - 2.1.2. Incidence prévisionnelle de l'ouverture de 1993 sur le marché du transport 11
 - 2.1.3. Croissance 11
 - 2.1.4. Implantation à l'étranger 12
 - 2.1.5. Place de l'informatique dans les sociétés de transport 13
 - 2.1.5.1. Matériel et logiciels 13
 - 2.1.5.2. Liaisons EDI 14
- 2.2. La fonction commerciale dans les entreprises de transport terrestre 16
 - 2.2.1. Place de la fonction dans l'entreprise 16
 - 2.2.2. Fonction commerciale et hiérarchie 16
 - 2.2.3. Les clients et leurs exigences 16
 - 2.2.4. Les leaders de la profession 17
 - 2.2.5. Importance de la publicité 17
 - 2.2.6. Europe et stratégie 18
- 2.3. Politique des ressources humaines des sociétés de transport 20
 - 2.3.1. Choix de la filière ressources humaines 20
 - 2.3.2. Effectif employé 20
 - 2.3.3. Organisation de l'entreprise 20
 - 2.3.4. Principaux domaines d'activité des D.R.H. 21
 - 2.3.5. Besoins des entreprises en personnel 21
 - 2.3.6. Les entreprises face au travail précaire 21
 - 2.3.7. Gestion des carrières 22
 - 2.3.8. Mobilité et intégration 22
 - 2.3.9. Décrutement 22
 - 2.3.10. Salaires, performances et politique d'intéressement 23
 - 2.3.11. Formation et gestion de l'après-formation 24
 - 2.3.12. La communication 24
 - 2.3.12.1. Budget 25
 - 2.3.12.2. Communication interne 25
 - 2.3.12.3. Communication externe 25
 - 2.3.13. Politique sociale 25
 - 2.3.14. Sécurité 26
 - 2.3.15. Mais qui sont-ils eux-mêmes ? 26
 - 2.3.16. Perspectives. 27

Conclusion

- Evolution de la demande. 28
- La concurrence nord-européenne. 29

INTRODUCTION

Quelques données relatives à la profession.

Le secteur du transport routier est à l'heure actuelle secoué par la conjoncture et perplexe sur son avenir.

Au premier abord, il se porte comme un charme. Depuis des années, il prend des parts de marché à ses principaux concurrents que sont le fer et la voie d'eau. Et l'emprise de la route n'est pas prête de reculer. Le poids lourd est rapide ; il est souple et assure aux expéditeurs l'acheminement de leurs marchandises de porte à porte, en limitant les ruptures de charge. Les autres modes de transports : l'avion, le train et la péniche, ont de plus besoin de lui pour la distribution finale du fret. Les années 1990 sont aussi marquées par la recherche de l'amélioration des performances techniques et économiques. Dans l'organisation moderne de la production, les industriels qui s'efforcent de réduire leurs stocks au minimum pour limiter leurs frais financiers sont obligés de se reposer complètement sur le transporteur pour approvisionner leurs chaînes de fabrication.

Tout serait donc parfait pour le camion si les beaux scores qu'il réalise ne s'accompagnaient pas d'une concurrence débridée et de bouleversements institutionnels qui mettent à mal les entreprises de transport routier.

Les modifications institutionnelles s'inscrivent dans la logique libérale du Marché commun de 1992. La tarification routière obligatoire (T.R.O.) a disparu au 1er janvier 1989 et les contingentements ont été réduits progressivement pour finalement disparaître en février 1990. Ces nouvelles dispositions réglementaires ont eu pour effet de déclencher une guerre tarifaire qui a provoquée de nombreuses difficultés pour les petites entreprises de type familial exploitant trois ou quatre camions et qui n'ont souvent qu'une maîtrise très relative de leur activité commerciale

En outre, du fait de l'ouverture des frontières permettant aux industriels de distribuer leurs produits à l'étranger, les entreprises prestataires se doivent de constituer dès aujourd'hui des réseaux suffisamment denses et performants aux niveaux national et international, qui leur serviront à agrandir leur couverture géographique tout en assurant également un contact avec la clientèle locale.

Or les petites entreprises de la profession, déjà incapables de se battre sur les prix, se heurtent à cette difficulté de constituer des réseaux efficaces et suffisants pour assurer au client la prestation de qualité qu'il attend en priorité. C'est pourquoi la plupart des P.M.E. ont adopté une stratégie visant à se spécialiser sur des segments de marché (messagerie, express...) voire aussi sur des dessertes bien précises, tandis que les gros calibres du secteur s'efforcent d'offrir la palette de services la plus large possible tout en cherchant à respecter au maximum les délais de livraison ; ce choix stratégique s'appuie naturellement sur des investissements massifs dans le but de développer des systèmes de communication informatique permettant la transmission de données parallèlement au transport physique proprement dit des colis.

La démarche de ces grandes entreprises a donné lieu à certains changements significatifs dans le domaine de leur politique commerciale ; elles ont commencé à se préoccuper des besoins particuliers de leurs clients pour y répondre le plus précisément possible, adoptant par la même une approche plus marketing que commerciale.

Les principales caractéristiques de la profession peuvent donc être résumées par quelques notes clés : diversification, Europe (de l'Ouest et de l'Est), concurrence par la qualité et la rapidité, constitution de réseaux, liaisons E.D.I.

Objectifs de l'étude.

Afin de mieux cerner le monde des transports et le comportement des entreprises leaders en matière de stratégie de développement à moyen terme, les responsables et les étudiants du D.E.S.S. "Logistique-Transport-Marketing" de Paris-Dauphine ont décidé, en collaboration avec OUROUMOFF et ASSOCIES, l'O.E.S.T. et l'USINE NOUVELLE, de réaliser une étude sur la stratégie et le management des entreprises du secteur des transports terrestres en France.

Les principaux objectifs de la présente étude sont les suivants :

- faire apparaître les grands choix stratégiques des entreprises leaders dans la perspective du grand marché unique européen ;

- mettre en évidence l'évolution souhaitée dans les différents domaines du management :

- . Quelle expansion ?
- . Quelle diversification ?
- . Quelle politique de ressources humaines ?
- . Quel niveau d'externalité ?

PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

1.1 Constitution d'un échantillon

Notre première tâche fut de choisir notre cible, et donc d'établir un panel le plus représentatif possible des entreprises du secteur du transport terrestre en France en 1990.

Pour ce faire, deux sources principales furent sélectionnées :

- La revue économique "Camions Magazine", qui publie chaque année au mois de décembre un numéro spécial palmarès des 500 premières entreprises de transport ;

- Le Moniteur du commerce international (MOCI), publié par le Centre Français du Commerce Extérieur, dont le numéro 870 du 29 mai 1989 présente les champions à l'export 1989 dans le domaine du transport et dresse une fiche technique de 56 entreprises ;

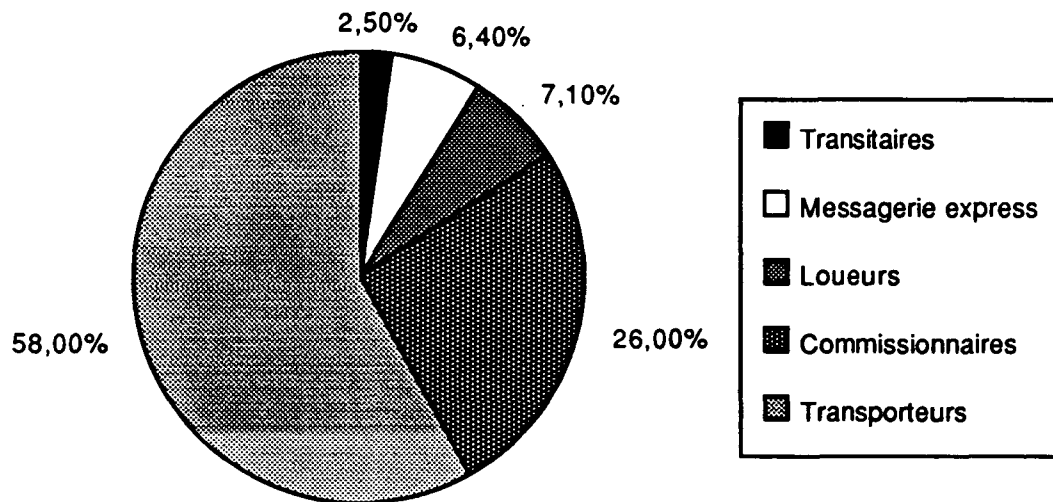
Une liste de 75 entreprises fut finalement retenue, parmi lesquelles figuraient bien entendu les plus grands noms de la profession.

Structure de l'échantillon :

Soulignons immédiatement que le panel ne se voulait en aucun cas exclusivement parisien, mais regroupait des entreprises réparties géographiquement sur l'ensemble du territoire national. Seuls 41,2% des professionnels sélectionnés possédaient leur siège social à Paris ou en banlieue.

L'échantillon retenu au départ se composait surtout d'entreprises dont l'activité principale, d'après nos sources, était le transport (58%), mais aussi de commissionnaires de transport (26%), de loueurs (7,1%) ; les entreprises de messagerie express (6,4%) ainsi que les transitaires (2,5%) étaient plus faiblement représentés.

Répartition par activité de l'échantillon :



Nous avons tenté - pour être complet - de constituer un échantillon aussi large que possible, ce qui a impliqué de retenir une variété de métiers différents.

L'analyse a posteriori des résultats de l'enquête, a révélé que la diversité des métiers au sein de notre échantillon a été une entrave à la bonne marche de l'étude.

Si pour 58% des entreprises l'activité principale reste le transport, la grande majorité d'entre elles (presque 70%) y associe au moins un autre métier voisin ou complémentaire tel que commissionnement de transport, entreposage, location de véhicules, distribution, logistique ou encore commissionnement agréé en douane.

1.2. Rédaction des questionnaires

Il a été convenu avec nos partenaires d'étudier chaque fonction d'une entreprise et de découvrir en même temps qui sont les responsables du monde des transports terrestres. Dans cette optique, six fonctions principales furent retenues :

- la présidence ou la direction générale
- la direction financière
- la direction de l'exploitation
- la direction commerciale
- la direction des ressources humaines
- la direction informatique

Pour chacune d'entre elles, un questionnaire spécifique fut rédigé, soit six questionnaires au total par entreprise. Chaque questionnaire a été réalisé par un groupe d'étudiants conseillé par un spécialiste de la fonction concernée.

Le principal obstacle rencontré lors de leur élaboration fut l'établissement de questionnaires administrables à l'ensemble de notre panel, c'est-à-dire devant non seulement tenir compte des spécificités des différents métiers des entreprises de transports terrestres, mais aussi permettre de réaliser un traitement informatique des données pertinent.

1.3. Le terrain

Il s'est déroulé en trois étapes successives :

- mailing
- prise de rendez-vous
- entretiens

1.3.1. Mailing

Il était destiné à contacter les entreprises de notre panel en leur envoyant un dossier complet présentant notre étude, nos objectifs, nos partenaires et notre formation de troisième cycle à Dauphine. Cette première phase qui nous amena à envoyer 75 dossiers dans toute la France fut complétée par une vague d'appels téléphoniques visant à convenir d'un rendez-vous.

1.3.2. Prise de rendez-vous

Cet exercice fut sans aucun doute le plus périlleux voire même le plus ingrat dans certains cas. Une fois franchis les différents barrages allant du simple changement d'adresse à la secrétaire trop efficace, il fallait encore convaincre le responsable ou son adjoint de nous recevoir.

Notre travail de prise de rendez-vous fut tout à la fois facilité et compliqué par la position du destinataire de nos dossiers dans l'entreprise, le Président Directeur Général :

- facilité car, dans le cas d'une réponse positive, notre rencontre était bien préparée et l'ensemble des responsables que nous désirions rencontrer nous accordait un entretien.

- compliqué car, très souvent, le Président Directeur Général transmettait le dossier aux autres services concernés, ce qui obligeait à des relances téléphoniques, ou encore refusait tout net de participer à l'étude, soit par manque de temps, soit par désintérêt.

1.3.3. Entretiens

Chaque questionnaire a été administré par un ou deux étudiants lors d'un entretien. L'obligation que nous nous étions faite d'interroger les directeurs détenant les six postes clés des entreprises a certes abouti, et s'est avérée être le gage d'une bonne qualité de réponses.

En moyenne les entretiens ont duré une heure à deux heures et ils se sont davantage déroulés sous forme de discussion ouverte que d'entretien directif.

Si les responsables rencontrés avaient peu de temps à nous consacrer nous avons remarqué qu'une fois le contact établi, ils aimaient parler d'eux et de la profession qu'ils représentaient.

Dans la plupart des cas, les responsables rencontrés sont depuis longtemps dans le secteur des transports ; ce sont des gens de terrain qui aiment parler de leur ascension dans l'entreprise.

Remercions à ce propos une fois encore tous les Présidents, Directeurs et Responsables qui ont accepté de nous recevoir et de nous accorder un peu, parfois même plus qu'un peu de leur temps précieux.

1.4. **Les retombées de l'étude**

Sur les 75 entreprises retenues au départ, 21 ont pu être effectivement rencontrées, ce qui représente un taux de réussite de 28% pouvant être considéré comme un bon score.

En revanche, sur ces 21 entreprises rencontrées, le résultat en terme de questionnaires administrés n'a pas été escompté, puisque seules 6 entreprises ont répondu aux 6 questionnaires, soit 8% de la totalité.

Ce qui indique une erreur manifeste dans les choix initiaux.

Face à de tels résultats par fonction, force est de constater que les chiffres obtenus ne peuvent se voir accorder une réelle valeur.

Devant ces constatations, il n'a pas été procédé à un traitement informatique des résultats, les étudiants ayant travaillé en équipe sur le dépouillement des données par type de questionnaire. Nous avons obtenu au total 75 questionnaires ventilés comme suit :

- direction générale :	14
- direction financière :	14
- direction de l'exploitation :	12
- direction commerciale :	14
- direction des ressources humaines :	12
- direction informatique :	13

Bilan chiffré de l'étude

- les "non-réponse" :

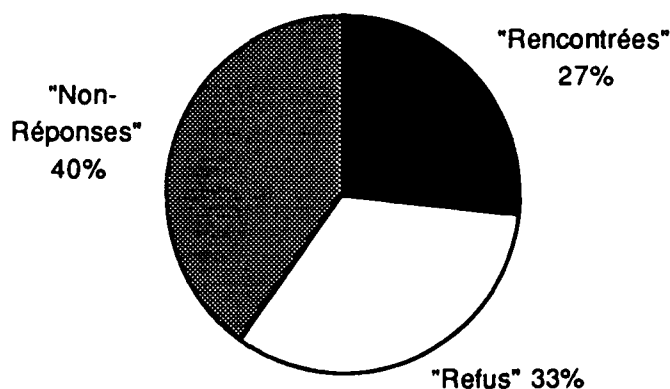
- . dossiers perdus (mauvaise adresse, retention du dossier).
- . promesse de "rendez-vous" que l'on attend toujours.
- . réponses reportées.

- les "refus" :

. il s'agit de refus catégoriques justifiés (manque de temps, désintérêt, volonté de ne pas communiquer).

- les "rencontrées" :

. entreprises qui ont accepté de répondre au moins à l'un de nos six questionnaires.



Le résultat de la phase de prise de rendez-vous aura donc été assez faible avec : 20 entreprises "rencontrées", 25 "refus" et 30 "non-réponses"

1.5. Limites de l'étude

Avant de disséquer les résultats de l'étude, il est important de signaler le faible taux de réponse des entreprises.

Le taux de refus (33,3%) et de non-réponse (40%) étant particulièrement élevés, les chiffres mentionnés dans cette étude ne sont pas véritablement représentatifs du secteur.

Les chiffres ne sont pas pour autant négligeables, ils doivent être pris comme des indicateurs reflétant à un instant donné une partie du secteur des transports.

Pourquoi un tel taux de refus ?

* Une Communication encore pas développée : Les entreprises du monde des transports sont encore peu tournées vers la communication. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'il existe peu de département communication au sein des principaux groupes de transporteurs retenus dans notre échantillon.

* Des entreprises en pleine restructuration : Beaucoup d'entreprises ont justifié leur refus de participer à notre étude par manque de temps et de disponibilité dûs à une restructuration, peut-être en vue de l'Europe de 1993 ?

* Une méfiance à l'égard des étudiants : De trop nombreuses études prospectives - à but commercial - sont confiées à des étudiants ; les entreprises - surtout dans un secteur aussi concurrentiel que celui des transports - se méfient des étudiants, car elles n'ont aucune garantie, quant à la destination des informations fournies et des éventuelles retombées d'une telle collaboration.

Il faut également souligner - et ce plus particulièrement pour les entreprises de province - que le statut d'étudiant d'un 3ème cycle d'une Grande Université peut être un obstacle. En effet, de nombreux responsables sont des gens de terrain, qui se méfient des étudiants "trop diplômés" qui voudraient "leur apprendre leur métier", ce qui prouve aussi que la réputation des formations universitaires dans ce secteur reste pour partie à réaliser.

* Limites de l'échantillon : Nous l'avons vu précédemment, notre échantillon comprenait des entreprises appartenant - certes au secteur des transports - mais dont les métiers sont différents. Cette grande diversité de métiers a été une limite dans le sens où certaines entreprises très spécialisées ne se sont pas vues concernées par l'étude, et plus particulièrement par le contenu des questionnaires, qui ne correspondait pas à leurs spécificités.

* Limites des questionnaires : Le terrain nous a permis de faire deux grandes constatations :

- lourdeur des questionnaires
- technicité/inadéquation des questionnaires.

Cela s'explique par l'inexpérience des étudiants mais et surtout par la multiplicité des exigences des différents partenaires.

Nos différents partenaires n'avaient en fait pas les mêmes objectifs ce qui nous a conduit à élaborer de longs questionnaires pour les satisfaire. On constate qu'il y a alors eu une certaine dispersion des objectifs.

* Autres obstacles : Plusieurs autres raisons peuvent être invoquées pour expliquer un tel taux de refus.

- l'indisponibilité des étudiants chargés de s'occuper de l'étude,
- les difficultés liées aux prises de rendez-vous par téléphone,
- la multiplicité des études sur les transports,

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS

2.1. Politique générale des entreprises de transport

2.1.1. Mauvaise connaissance du marché global.

La plupart des entreprises rencontrées possèdent une connaissance somme toute très moyenne du marché actuel de la prestation logistique. Peu d'entre elles ont été en mesure de l'évaluer, les quelques chiffres recueillis ne concernant que leur propre marché. Néanmoins, les tendances dégagées vont dans le sens d'une expansion de la prestation accompagnée d'une extension des services offerts.

De même, rares sont les entreprises qui, en terme de positionnement, connaissent le détail de leurs chiffres d'Affaires par métier ; les montants globaux, hors débours en douane, varient de 600 millions (GIRAUD) à 4 milliards de Francs (DANZAS) pour les entreprises interviewées.

Les informations relatives à l'évolution par type de marché sont pauvres. Globalement, la croissance du marché est estimée à 14,5% avec respectivement 10 et 20% aux niveaux national et international.

Enfin, les entreprises sont restées très discrètes quant à leur clientèle et au volume d'activité représenté par chaque client. Ces données sont considérées comme confidentielles par 68% d'entre elles ; parmi les 32% de réponses obtenues, la moitié donnait une idée approximative du volume d'activité par client ou dévoilait les domaines d'activité de ces derniers.

2.1.2. Incidence prévisionnelle de l'ouverture de 1993 sur le marché du transport

Selon les responsables d'entreprises rencontrées, le pression concurrentielle est le facteur prépondérant qui découlera de l'achèvement du Marché Unique Européen. Elle devance assez nettement l'augmentation du volume d'activité traité. Viennent ensuite le regroupement des prestataires de transport et le niveau de qualité de service consenti aux clients, qui prime aujourd'hui sur le niveau de prix pratiqué ainsi que sur les besoins en logiciels spécifiques. Enfin, l'achat de matériel roulant et les conditions de travail des chauffeurs ne sont pas des facteurs de nature à être directement affectés par l'échéance européenne.

2.1.3. Croissance

Les entreprises interrogées adoptent toutes les deux modes de croissance : développement interne et croissance externe, conjugués de manière équitable.

La politique interne d'investissement a privilégié durant ces trois dernières années l'équipement en matériel de transport (citernes, remorques...) chez 80% des

entreprises interrogées. L'immobilier d'entreprise (entrepôts, bureaux...) arrive en seconde position, suivi de l'informatique. Les opérations sur le marché financier sont loin d'avoir la cote puisqu'elles concernent seulement 9% des sociétés.

La stratégie de développement externe des entreprises de transport vise davantage à l'acquisition de prestations qu'au partenariat, même si elle englobe en parallèle la mise en place d'accords allant dans ce sens également. Il existe une taille critique pour l'ensemble des entreprises, mais aucune d'entre elle n'a été en mesure de fournir des données chiffrées concrètes à ce sujet. La croissance s'oriente vers l'international, et tend à se confiner à la C.E.E. tout en s'accompagnant d'un élargissement de prestations proposées en matière d'entreposage et de traitement d'informations.

Qu'il s'agisse de croissance interne ou externe, l'endettement des entreprises de transport reste peu élevé, contrairement à la majorité des secteurs d'activité en France. 20% des sociétés interrogées jugent leur niveau d'endettement optimal, 40% l'estiment faible. Seules 30% d'entre elles considèrent leur taux d'endettement comme important.

En termes de rentabilité nette après impôt, les meilleurs résultats sont obtenus par les spécialistes du type DHL ou Chronopost dans le domaine de la messagerie express, les transporteurs classiques se situant eux-mêmes en deçà. Précisons enfin que les ratios financiers les plus surveillés sont ceux du bilan (résultats nets / capitaux propres et fonds de roulement / capitaux permanents) : un souci de produire des bilans équilibrés transparait en permanence.

2.1.4. Implantation à l'étranger

Les investissements hors du territoire national sont essentiellement dirigés vers l'Espagne (où, avec l'Italie, l'implantation française est la plus conséquente à l'heure actuelle) et la RFA, alors que la Grèce et les Pays Bas sont les pays européens les moins attractifs. Les yeux sont également braqués vers les Pays de l'Est, qui retiennent l'attention de la majorité des transporteurs, même si ces derniers témoignent d'un certain scepticisme quant à la qualité de l'infrastructure et l'équilibre politique de ces pays.

Globalement les prestataires sont présents dans l'ensemble de l'Europe (excepté aux Pays Bas et au Danemark) le plus souvent par le biais d'accords de partenariat, actuellement privilégiés par rapport à la création de sociétés filiales.

Toutefois, cette tendance va en s'inversant puisque la stratégie des transporteurs à moyen et long terme passera en priorité par l'acquisition d'autres entreprises pour une écrasante majorité d'entre eux (85%) et non plus par la formule traditionnelle du partenariat.

Dans tous les cas, le critère prépondérant de choix pour le financement des opérations reste le retour sur investissement dans 40% des cas. Les deux tiers des sociétés ont également recours à la technique du leasing, en particulier pour l'acquisition d'équipements informatiques.

2.1.5. Place de l'informatique dans les sociétés de transports

A une écrasante majorité (93%), l'informatique est considérée par les entreprises de transport comme un outil de gestion interne ; 80% d'entre elles consacrent leurs investissements à des développements d'exploitation (gestion des coûts, comptabilité...) plutôt qu'à des projets d'études. Cependant 30% des responsables interviewés voient également en l'informatique un outil de communication avec leurs clients.

Bien que la nécessité d'un développement interne soit clairement perçue dans le contexte d'une amélioration de la qualité de service, le concept n'a pas encore pris toute sa dimension dans le fonctionnement des entreprises. La part du budget informatique reste faible dans l'ensemble : moins de 1,5% du budget de fonctionnement dans 60% des entreprises. Certaines d'entre elles mettent cependant encore plus de 15 jours à préparer des états statistiques pour leurs clients, avec une grande part du travail effectuée en manuel, alors que d'autres sont d'ores et déjà en mesure de réaliser ce travail en transmettant les données en moins d'une heure.

Parmi les responsables "informatiques" interrogés, 86% pensent que leur service prend de l'importance au sein de l'entreprise, 28% estiment pour leur part que l'informatique est encore loin d'occuper une position de leader dans l'exploitation.

En outre, ces mêmes responsables ne parviennent pas encore à mesurer l'impact du grand marché européen sur leur organisation. La moitié d'entre eux envisage de mettre en place un schéma directeur, mais les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en oeuvre ne semblent pas clairement définis.

2.1.5.1. *Matériel et logiciels*

Parmi les fournisseurs de hardware, c'est le groupe IBM, cité par 65% des responsables, qui arrive en tête avec des équipements en IBM 36 et AS 400 pour la mini-informatique. 85% des sociétés rencontrées acquièrent leur matériel en leasing, l'achat étant surtout réservé aux micro-ordinateurs (très majoritairement des compatibles PC).

En ce qui concerne le software, la majorité des entreprises ont recours à des acquisitions de logiciels avec développement interne des fonctions. Les domaines privilégiés sont la comptabilité, la gestion du parc de véhicules et le suivi des colis. La mise en service des applications s'est échelonnée entre 1984 et 1989.

Rares sont les transporteurs qui utilisent un type de matériel électronique embarqué (environ 10% de notre échantillon). C'est toutefois le cas de SFMI CHRONOPOST et NORD EXPRESS SKANDIA, qui ont investi dans l'informatique embarquée pour le suivi des colis et ce dès 1983 pour NORD EXPRESS SKANDIA, qui fait figure de précurseur. D'autres, tels que BOURGEY MONTREUIL, disposent d'un système de balise ARGOS permettant de visualiser sur un écran les positions des camions pourvus de cet équipement.

Il semble même que les développements de l'informatique embarquée soit encore du domaine du futur. Cette tendance reflète en réalité l'éclatement du secteur de la prestation de transport, les P.M.E. qui le composent n'ayant pas les moyens financiers nécessaires à la mise en place de ce type d'équipement.

Quant aux autres moyens techniques mis à la disposition des transporteurs en matière d'aide à la décision, les plus fréquemment utilisés restent les logiciels de gestion du parc, d'optimisation des tournées, de gestion des stocks, des produits douaniers et des réceptions. Ces moyens sont bien développés dans la majorité des entreprises (55%) ; ils le sont moyennement et peu dans respectivement 27 et 18% des cas.

2.1.5.2. *Liaison E D I*

Un tiers seulement des entreprises a investi en matière de communication avec les clients, le plus souvent de façon tardive (entre 1987 et 1990). Plutôt que la mise en place de systèmes spécifiques aux clients, ce sont les réseaux de centres serveurs et de télé-transmission du type fax et minitel qui se sont vus accorder la priorité.

35% des entreprises ont développé un système aux normes EDI, les fournisseurs privilégiés sont A PLUS et LOGITRANS.

Dans les faits, les chargeurs ne peuvent obtenir aujourd'hui de leurs prestataires les remontées d'informations voulues. Les systèmes existants de suivi des colis ne sont pas interactifs dans la mesure où ils ont été mis en place dans une mauvaise optique : les rares structures EDI ont en réalité trop souvent été conçues comme des armes concurrentielles, spécifiques à une entreprise, avec du matériel et des logiciels dédiés. Or la véritable vocation de l'EDI est de "faire communiquer entre eux un grand nombre de systèmes hétérogènes, sans autres barrières que celles des nécessaires garanties de confidentialité et de sécurité", comme le précise Pierre MASSIE, président de l'ASIT, dans une interview accordée à RFL au mois de février dernier. Selon cette définition, il semble qu'il n'existe quasiment aucun EDI opérationnel à 100% en France entre chargeur et transporteur.

Toutefois, la bonne voie est tracée par les transports PROST dans le domaine des transports routiers, où les échanges d'informations sont privilégiés. Alain TUFFERY, directeur des succursales du prestataire rennais, affirme que 15% des 20.000 envois confiés quotidiennement sont gérés en EDI externe. Le service proposé par PROST est qualifié de "sur-mesure industriel". Il est défini en accord avec le chargeur et consiste concrètement en un délai de livraison individualisé maximum ou précis à l'heure près. La nature et les critères de sélection des informations à remonter systématiquement vers l'expéditeur sont déterminés lors de la signature du contrat.

Le réseau national des 60 agences appartenant au transporteur est entièrement informatisé autour de deux ordinateurs VAX installés à Rennes. Coût : environ 600 000 F. par agence, "hardware" et "software" confondus ; complétés par une mise de fonds supplémentaires de 10% pour mettre en oeuvre l'EDI. C'est donc un investissement stratégique, dont les avantages commerciaux ne peuvent s'exprimer qu'en termes d'amélioration de la qualité de service. Certes, mais les chiffres parlent d'eux-mêmes : moins de 10 entreprises du secteur des transports routiers sur 1 000 sont à même d'offrir aux chargeurs une prestation EDI non privative.

En conclusion, si le service informatique n'occupe pas encore une place prépondérante dans l'entreprise de transport, l'exigence d'une amélioration permanente de la qualité de service émerge en parallèle au souci de contrôle de la gestion interne. Il y a fort à parier que la volonté de communiquer, associée au souci

d'offrir des prestations adaptées dans un secteur qui sort du stade artisanal, promet à la fonction informatique un bel avenir.

Pour en donner la preuve, rappelons que les décisions en ce domaine sont majoritairement prises par les directeurs généraux. Il s'agit donc bien d'un élément stratégique sensible dans l'entreprise de transport.

2.2. La fonction commerciale dans les entreprises de transports terrestres

2.2.1. Place de la fonction dans l'entreprise

La nécessité d'une fonction commerciale forte dans l'entreprise de transport est apparu dans les années 1970, période où l'avantage tiré du savoir faire en exploitation s'est nivelé entre les entreprises. Les transports PROST peuvent être cités parmi les précurseurs de cette prise de conscience. Cependant l'essor de la fonction commerciale dans la profession ne date réellement que des années 1980. Auparavant, l'intervention du commercial, qui était en fait avant tout un technicien du transport, se limitait au démarchage de la clientèle et à l'extension de la zone d'influence de l'entreprise sur ses clients potentiels.

Cette conception de la fonction commerciale devait perdurer alors que dans les autres secteurs d'activité, le commercial et le marketing explosaient déjà. Les commerciaux les plus compétents échappent au secteur des transports et laissent celui-ci en mal de compétence face à des clients de plus en plus exigeants. La tendance s'est inversée dès le début des années 1980.

Aujourd'hui, la taille des directions commerciales de notre échantillon varie autour de 37 employés. 31% des transporteurs emploient moins de 10 personnes au commercial (MAZINTER, NORD EXPRESS SKANDIA), contre 23% qui en comptent une centaine et plus (GRAVELEAU, JET SERVICE).

Les directeurs commerciaux imaginent leurs successeurs plutôt bien nantis du côté des diplômes : 2 à 3 ans d'études supérieures spécialisées dans la gestion et le commercial, plutôt que des études techniques, l'apprentissage de la technicité du transport étant assuré par le biais de la formation interne. Il est certain qu'une formation complète, alliant commercial et transport, est perçue comme le "nec plus ultra", d'où les efforts entrepris par les grands du transport dans ce sens.

2.2.2. Fonction commerciale et hiérarchie

58% des directeurs commerciaux ont les coudées franches : directement rattachés à la Direction Générale, la moitié d'entre eux s'estiment très autonomes. A l'inverse, 42% d'entre eux dépendent d'un autre département, la moitié de ceux-ci se sentent alors un peu trop "tenus".

2.2.3. Les clients et leurs exigences

Les transporteurs interrogés comptent en moyenne plus de 4.000 clients dans leur portefeuille commercial. 21% déclarent détenir plus de 5 000 clients et 29% ont moins de 1.000 clients. 50% des directeurs commerciaux rencontrés ne signent pas de contrats fixes avec leurs clients, 30% passent des accords d'un an. La durée moyenne des contrats est de 20 mois.

Pour 36% de ces transporteurs, la règle des 20-80 s'applique en terme de chiffres d'affaires. Pour 22% d'entre eux, 15% des clients représentent 40% du chiffre d'affaires, soit une zone de chalandise plus émietée. A l'opposé dans certains cas, 2 ou 3 clients représentent 60% voire même davantage du chiffres d'affaires pour des

transporteurs travaillant sur des marchés spécialisés (LOHEAC : transport de produits pétroliers).

Comment le chargeur choisit-il son mode de transport ? 36% des directeurs commerciaux affirment ne pas pouvoir répondre à sa place... Cependant, le facteur "prix" est cité dans 43% des cas comme l'un des deux critères de choix primordiaux. La rapidité est mise en avant dans 40% des cas. 28% des directeurs interrogés estiment que le premier facteur de décision reste le prix, suivi par des paramètres tels que la disponibilité et le respect des délais.

En ce qui concerne le choix toujours délicat d'un transporteur par un chargeur, 39% des directeurs considèrent qu'il se fait sur les critères prix (45% des suffrages), respect des délais (41%) et rapidité (20%).

Au niveau des tarifs, le mode de fixation des prix reste très empirique : 57% des directeurs commerciaux créent leur gamme tarifaire uniquement en fonction de leurs coûts ; 29% les établissent en accord avec leurs clients, 27% préfèrent se référer aux conditions de la concurrence.

2.2.4. Les leaders de la profession

Des leaders se détachent par type de métiers pratiqués et certains transporteurs apparaissent comme dominant le marché sur tous les fronts. D'après leurs confrères, les trois leaders incontestés sont CALBERSON, la SCAC et T.N.T., qui devancent d'une courte tête DANZAS, le SERNAM, FEDERAL EXPRESS, U.P.S. et NORBERT DENTRESSANGLE.

Egalement cités :

- pour la messagerie : PROST, DUCROS, MEDTRANS, CHRONOPOST ;
- pour l'express : FRANCE EXPRESS, JET SERVICE ;
- pour le lot complet : NOVALLIANCE ;
- pour l'entreposage : STOCKALLIANCE et FDS ENTREPOSAGE.

Ce "classement" semble en fait très marqué par les campagnes de communication, plus que par un classement réel des parts de marchés. Une prime de reconnaissance apparaît aussi pour les entreprises ayant une politique très active de développement par croissance externe.

2.2.5. Importance de la publicité

34% des directeurs interviewés investissent moins de 1% de leur chiffre d'affaires dans la publicité, 50% y consacrent pour leur part plus de 1%. 16% ne font pas de publicité en tant que telle. 66% des réponses signifient une tendance vers l'intensification de l'effort publicitaire, alors que 34% des responsables envisagent de maintenir leur ligne de conduite actuelle, sans développement particulier.

La majorité des directeurs commerciaux possède une structure interne composée de 1 à 3 personnes chargées de la promotion des ventes et de la publicité, ces personnes travaillant avec des agences locales.

30% seulement font de la publicité régionale ou nationale, la tendance étant de rechercher la collaboration d'agences plus spécialisées sur le monde du transport. Pour vendre leurs prestations, les transporteurs adoptent des méthodes somme toute assez classiques, les moyens d'action étant :

- la force de vente : 69%
- le marketing direct : 61%
- la publicité : 61%

La publicité nationale grand public est encore peu prisee. Seul le slogan : "CHRONOPOST, les maîtres du temps" a fait son chemin.

2.2.6. Europe et stratégie :

71% des directeurs commerciaux se sentent impliqués dans l'Europe, ceci depuis les années 1980 ; ils acceptent déjà de libeller des contrats en devises. Parmi les 29% restants, les trois quarts comptent les accepter d'ici 4 ans.

30% imaginent bien l'Ecu comme monnaie unique en 1993, les autres, plus prudents (30%) le prévoient pour l'an 2000 et 22% pour plus tard encore.

L'extension au delà des frontières de l'hexagone est l'ambition la plus répandue : 60% ont des vues sur la C.E.E., 62% sur l'Est et 24% ailleurs.

En terme de stratégie, 27% des directeurs commerciaux considèrent que l'express va en se développant ; 17% pensent plutôt aux activités d'entreposage, 18% à la logistique et aux prestations de services. Cette dernière évolution est la plus intéressante, puisque le rôle actuel et futur de la fonction commerciale consiste à proposer toute une palette de services périphériques destinés à enrichir la prestation de base : stockage de marchandises, circulation de l'information, préparation des commandes, etc... Aujourd'hui, ces nouveaux services apportent une forte plus-value au métier et s'avèrent très rentables.

Les stratégies de développement passent aussi par des implantations à l'étranger : 64% des transporteurs y ont des filiales, 36% des agences ; 29% développent des réseaux de partenariat et 7% mettent les trois formules en application.

Près de la moitié des entreprises sondées ont l'intention de se diversifier en vue de l'ouverture européenne. Celles qui n'adoptent pas cette stratégie comptent reproduire et/ou développer leurs prestations actuelles dans les pays européens. Ces dernières ne cherchent pas à élargir la gamme de leurs services pour deux raisons principales :

- leur offre est déjà très diversifiée, comme par exemple KHUNE & NAGEL, qui propose des services d'entreposage en plus d'une panoplie complète de prestations de transports ;
- ou il s'agit d'entreprises très spécialisées comme FRAIKIN, dont la vocation est la location de véhicules.

En définitive, aucune grande entreprise du secteur n'a l'intention de se cantonner sur un créneau spécifique. En revanche, toutes envisagent de s'implanter à l'étranger (quand elles ne disposent pas déjà d'installations), ce qui confirme l'orientation résolument internationale du monde des transports, un monde où il apparaît de plus en plus difficile de survivre en se limitant au territoire national.

2.3. Politique des Ressources Humaines des sociétés de transports

L'échantillon choisi étant délibérément hétérogène, nous trouvons dans les entreprises de transport des Directions de Ressources Humaines à proprement parler et des départements dépendant d'autres directions.

2.3.1. Choix de la filière ressources humaines :

50% des D.R.H. n'ont pas vraiment "choisi" cette filière : elle fait partie de leur fonction ou constitue une opportunité d'évolution due aux mutations au sein de l'entreprise. Ainsi, chez NOVATRANS, le directeur des affaires financières gère-t-il également l'informatique, le personnel et le service juridique. Chez HEPPNER, la même personne gère les ressources humaines, le juridique, le commercial et garde un oeil sur certains aspects du marketing.

En fait, ce poste constitue le meilleur observatoire de l'entreprise et facilite l'accès à la direction générale. Ceux qui ont choisi cette filière l'apprécient pour les contacts et la qualité d'écoute qu'elle leur procure.

2.3.2. Effectif employé :

L'effectif des entreprises visitées varie entre 85 (NORD EXPRESS SKANDIA) et 5.000 (DANZAS). Quant à la structure du personnel, elle est à très forte dominante masculine : "le transport est un métier d'hommes" déclare l'un des D.R.H. que nous avons rencontrés. En données chiffrées, 50 à 79% d'hommes constituent le personnel de 46% des entreprises, alors que 54% des sociétés comptent parmi leurs rangs plus de 80% d'hommes.

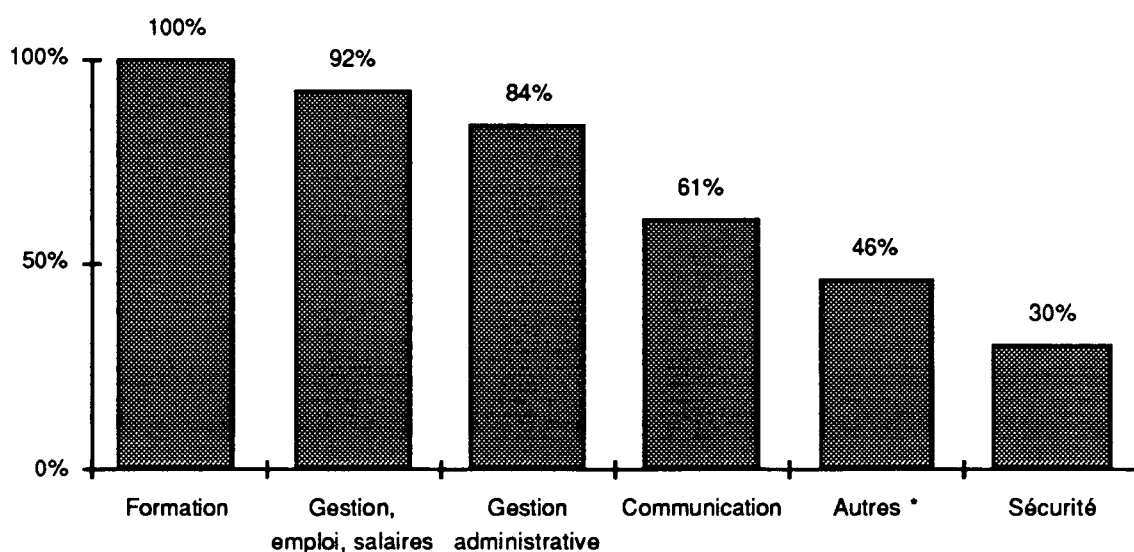
Seules D.H.L. et DANZAS ont une structure par sexe équilibrée à 50/50. Si l'on analyse l'effectif en terme de catégories socio professionnelles, il ressort que le personnel roulant est majoritaire et représente en moyenne 50 à 60% des effectifs totaux. Il est exclusivement masculin, les femmes occupant quant à elles majoritairement des emplois administratifs et de secrétariat.

Le niveau de qualification dans le milieu des transports reste faible. On y trouve que peu de diplômés et les cadres constituent en moyenne 8,5% du personnel.

2.3.3. Organisation de l'entreprise :

63% des entreprises visitées ont un mode d'organisation décentralisé et le pouvoir est souvent délégué aux directeurs de filiales ou directeurs régionaux.

2.3.4. Principaux domaines d'activité des D.R.H. :



Taux de réponses spontanées à la question : "quels sont vos principaux domaines d'activités"?

* Autres : regroupe assurances, études et contrôle.

Le champ d'activité des D.R.H. reste vaste : ils s'occupent en priorité de la formation, de la gestion de l'emploi et des salaires. Notons que la sécurité n'est pas citée spontanément. Ce domaine est la spécialité des grandes entreprises ou celles qui transportent des produits dangereux ou du matériel, comme NOVATRANS.

2.3.5. Les besoins des entreprises en personnel :

Ils sont permanents et variés, même si 69% des sociétés consultées recherchent un personnel technique dont le niveau d'études va du BEP/CAP. jusqu'à des diplômes de type Bac et Bac+2.

62% des entreprises ont néanmoins un besoin impérieux de cadres et de jeunes diplômés qui acceptent de travailler sur le terrain. Elles sont à la recherche d'un personnel spécialisé, mais les titres sont souvent relégués au second plan, loin derrière une personnalité à fort potentiel, à la fois adaptable et mobile.

Chez 31% des sociétés visitées, les recrutements sont effectués par le biais de cabinets extérieurs, qui sont consultés pour des embauches au niveau cadres et cadres supérieurs. Précisons toutefois que 70% des recrutements concernent les ouvriers et le personnel roulant.

2.3.6. Les entreprises face au travail précaire :

Les entreprises emploient généralement peu d'intérimaires et de personnel sous contrat à durée déterminée, bien qu'elles s'accordent à reconnaître les côtés pratiques de la formule. Recourir aux services d'une agence est cependant une

nécessité en période de pointes d'activité, surtout pour le personnel roulant. L'appel n'y est donc pas systématique, mais saisonnier, pour un remplacement ponctuel ou des heures supplémentaires.

Certains dirigeants rencontrés pensent se tourner trop fréquemment vers cette solution, mais justifient cette attitude par la croissance de l'entreprise ; ainsi le personnel a-t-il été multiplié par 3 en 2 ans chez NORBERT DENTRESSANGLE et par 5 en 5 ans chez CHRONOPOST.

2.3.7. Gestion des carrières :

Le mode de gestion des carrières diffère d'une entreprise à une autre : tout dépend de la philosophie de celle-ci et de la personnalité du directeur général ainsi que de celle du D.R.H..

Il est à noter toutefois que la décision relève souvent des directeurs de filiales ou de centres régionaux, qui connaissent mieux leurs subalternes. Les carrières peuvent être gérées de manière empirique ou tout à fait subjective ; en général, il est rare qu'un plan de carrière soit bien défini ou planifié, les mouvements occasionnels "pour les bons", déterminant la plupart du temps le parcours de chacun.

En revanche, 60% des entreprises jouent à fond la carte de la mobilité et de la promotion interne.

2.3.8. Mobilité et intégration :

49% des entreprises pratiquent la mobilité par statut : elle se fait par la coordination des souhaits des salariés et des besoins internes. Toutefois, le personnel est souvent réticent face à la mobilité géographique, qui fait pourtant figure d'élément primordial en matière d'intégration de l'entreprise dans l'Europe de 1993 ; dans une telle optique, ce comportement actuel implique d'ailleurs qu'un profond changement se produise au niveau des mentalités...

Quant à l'intégration du personnel dans les différents services, elle se passe bien dans 61% des entreprises. Chez CHRONOPOST, un livret d'accueil est réservé au nouvel arrivant et chez GRAVELEAU, il est parrainé par un collègue de bureau.

2.3.9. Décrutement :

Le turnover des entreprises varie de manière très importante selon les entreprises : de 0,5 et 50% par an, avec une moyenne de 20%. On ne peut donc pas tirer une règle générale pour l'ensemble du secteur. Cependant, on constate que le turnover est faible pour le personnel d'encadrement, mais très élevé pour le personnel roulant. Chez D.H.L., beaucoup de départs sont enregistrés dans les six mois suivant l'embauche : "D.H.L. est le premier formateur de France", déclarent Pierre VOISIN et Philippe LAOT, respectivement Responsable de la Formation et du Développement et Chef du Personnel.

2.3.10. Salaires, performances et politique d'intéressement :

Voici les salaires mensuels bruts moyens tels qu'ils sont apparus à travers notre étude :

Catégories	Salaires mensuels bruts moyens en F
Cadres y compris dirigeants	21 130
Agents de maîtrise	11 670
Employés	8 060
Ouvriers	5 600
Personnel roulant	7 960

Les salaires sont fixés par le directeur général dans 70% des cas, par le D.R.H. dans 15% des cas, et par les responsables de filiales dans 25% des cas. 38% des D.R.H. disposent de grilles de salaires.

L'individualisation des salaires est la règle dans 76% des entreprises car c'est avant tout l'homme qui fait le salaire et non pas le poste, ceci dans 60% des cas.

Les fonctions sont généralement bien définies, car le transport est un métier technique et spécialisé. Ceci explique le recours à l'expérience et aux fonctions pointues.

La performance est appréciée par des critères qualitatifs : mise en place de lettres de mission, entretiens individuels de motivation au moins une fois par an dans 46% des entreprises, formalisation d'un bilan individuel annuel, et des critères quantitatifs comme un budget par produits (23% des entreprises) ou un chiffre d'affaires à réaliser.

Les politiques d'intéressement varient également d'une entreprise à l'autre :

- gratification annuelle selon les performances (HEPPNER ; DENTRESSANGLE...) ;
- participation au capital pour les cadres ;
- taux uniforme de 10 à 20% pour toutes les catégories (CHRISTIAN SALVESEN) ;
- prime équivalente à 1 à 2 mois de salaire par an sous forme de Fonds Communs de Placement, (D.H.L.).

Des primes sont distribuées chez 70% des transporteurs essentiellement pour le personnel roulant. Les avantages en nature ne s'appliquent qu'aux commerciaux (voitures de fonction) et à l'encadrement.

2.3.11. Formation et gestion de l'après-formation :

La demande de formation émane des salariés dans 54% des cas. Elle est examinée au cas par cas et acceptée dans la mesure où elle s'inscrit dans le sens du développement de l'entreprise. La décision de formation est prise par le directeur général dans 77% des cas, en association avec le D.R.H..

La formation est perçue comme un moyen de conforter l'expérience et d'arriver à un meilleur professionnalisme. L'importance de la masse salariale qui lui est consacrée varie de 1 à 6% (6% chez CHRONOPOST). Pour 62% des entreprises, la formation n'a pas de cible privilégiée et s'applique à tous les échelons. A l'opposé, 15% d'entre elles la réservent aux cadres.

Les axes de formation prioritaires sont les suivants :

- Management (75% des entreprises)
- Informatique (27%)
- Qualité (27%)
- Langues (18%)
- Sécurité (18%)

40% des entreprises emploient exclusivement des formateurs internes, alors que 20% préfèrent recourir systématiquement à des formateurs externes, solution qui s'avère onéreuse et pas toujours appropriée en raison de l'absence de suivi une fois la période terminée ; 40% des entreprises ont choisi de combiner les deux.

Quant à la question de l'après-formation, seules 25% des entreprises interrogées ont pu apporter une réponse. Parmi elles, deux tiers jugent sur les résultats et les autres sur des tests organisés après la période de formation. Certaines sociétés constatent qu'elles ne peuvent assurer la gestion de l'après-formation jusqu'au bout, c'est-à-dire réorienter le salarié selon ses souhaits, ceci par manque d'opportunités ou de postes disponibles.

2.3.12. La communication :

La communication est une fonction primordiale dans l'entreprise de transport. En effet, 81% de l'échantillon dispose d'une structure de communication interne et externe. Cependant communication externe et communication interne restent deux modes bien distincts car, dans 75% des entreprises, la communication interne se rattache au domaine des ressources humaines et se trouve à ce titre orchestrée par la D.R.H. tandis que la communication externe est managée par les hommes de marketing, voire même par le PDG (DANZAS).

Cependant, le D.R.H. assure dans 50% des entreprises, la coordination entre les deux modes ; ce rôle d'"unificateur" entre l'interne et l'externe témoigne de la place primordiale qu'occupe la communication dans la fonction Ressource Humaine et explique que le D.R.H. a souvent la charge de responsable de la communication. Pour le reste, la coordination est assurée par le président ou le directeur général dans 13% des cas.

2.3.12.1. *Le budget* : 50% des entreprises n'ont pas de budget déterminé spécifiquement alloué à la communication ; généralement un déblocage de fonds est consenti selon les besoins. Toutefois, parmi les sociétés disposant d'un budget, peu sont en mesure de citer (100.000 Francs à un million de Francs).

2.3.12.2. *La communication interne* : Le support le plus utilisé est le journal interne (88%), suivi des groupes d'expression et des projets d'entreprise. La rencontre inter-service, inter-fonction ou inter-région est davantage un moyen de diffusion de la communication interne ; cependant, 77% des entreprises le réservent exclusivement à la hiérarchie (encadrement, ...).

2.3.12.3. *La communication externe* : Le personnel a souvent connaissance de la communication externe de son entreprise, soit par des notes d'information, soit par voie d'affichage des campagnes dans les locaux. Près de 90% du personnel réagissent favorablement face à ses grands axes.

Chez DANZAS, c'est le Président, Monsieur BERTHOD, qui orchestre lui-même la politique de communication externe du groupe, en association avec ses collaborateurs concernés. L'axe suivi est celui d'une publicité par citations dans la presse nationale et spécialisée, ainsi qu'à la télévision. Tel fut le cas lorsque DANZAS a fêté avec faste au mois de juin dernier ses 175 ans. En outre, le groupe fait également du sponsoring, par exemple avec la Fédération Française de ski pour le transport du matériel des coureurs.

2.3.13. Politique sociale :

Le taux de syndicalisation est faible ; il y a peu d'affiliation à des syndicats propres aux transports, les syndicats les plus souvent représentés dans les entreprises de transport restant les grandes centrales traditionnelles :

- CGT : 61%
- CFDT : 61%
- FO : 23%

La concertation est un mode de gestion favorable au maintien d'un bon climat social au sein de l'entreprise. Ceci se comprend du fait de l'importance des relations inter-personnelles dans la mesure de l'impact social.

Pour 80% des entreprises, il n'y a pas de véritable méthode d'évaluation du climat ; elles se fondent sur les informations qui remontent directement de la base. Pour 25% d'entre elles, les comités d'entreprise et les réunions internes permettent également de prendre la température du climat social.

2.3.14. La sécurité :

Globalement, les entreprises se sentent concernées par le thème de la sécurité et adoptent toutes la même position : elle regarde avant tout le personnel roulant et les manutentionnaires. C'est pourquoi les actions se traduisent par la recherche d'une meilleure connaissance de la sécurité routière, une sensibilisation au problème de la vitesse par l'éducation sous forme de stages techniques assurés de manière interne.

L'affichage, les réunions de responsables et, à un autre niveau, le renouvellement des parcs de véhicules sont autant de moyens efficaces destinés à faire passer le message auprès du personnel principalement concerné.

2.3.15. Mais qui sont-ils eux-mêmes ?

Cette série d'entretiens avec les principaux cadres dirigeants d'entreprises de transport était aussi l'occasion d'identifier le profil de ces hommes du transport. L'occasion était belle de leur demander comment on devient dirigeant d'une entreprise de transport, même si ce parcours n'est pas forcément celui que devront suivre leur successeur, point qui a été abordé précédemment.

Le directeur des ressources humaines.

Dans l'ensemble des entreprises visitées, le D.R.H. est un homme. Agé de 35 à 55 ans, il est autodidacte dans 30% des cas. Mais la majorité des D.R.H. ont fait des études supérieures longues : 30% d'entre eux sont issus des grandes écoles (Sciences Po, ESSEC, écoles d'ingénieur) tandis que 40% ont suivi la filière universitaire (3ème cycle en Gestion du Personnel, Droit, etc...).

Les responsables rencontrés ont souvent une longue expérience professionnelle dans le domaine du transport pour 40% d'entre eux, ou dans d'autres secteurs tels que l'industrie, la grande distribution ou encore en formation interne.

Le D.R.H. est avant tout un homme de pouvoir : pouvoir hiérarchique, de décision, de contrôle et de communication. La plupart du temps, il y a adéquation entre la stratégie et les ressources humaines, celles-ci étant perçues comme un investissement.

Le directeur commercial.

Quant aux directeurs commerciaux, la majorité de ceux que nous avons interviewé ont fait des études longues (3 ans et plus) à caractère surtout technique. Ils sont entrés en moyenne depuis 19 ans dans la vie active et occupent leur poste actuel depuis 7 ans ou plus. Leurs ambitions personnelles sont "raisonnables" puisqu'ils souhaitent en majorité faire carrière dans leur entreprise et développer leur service en le faisant évoluer d'une dominante commerciale vers une orientation marketing.

Le directeur de l'informatique.

Très rares sont les responsables informatiques ayant appris leur métier sur le tas. Une large majorité d'entre eux possède au maximum un diplôme technique spécialisé de niveau Bac+2 (DUT Informatique) ou encore a suivi une formation plus poussée de type grandes écoles d'ingénieur.

Les premiers n'ont la plupart du temps connu que la société pour laquelle ils travaillent à l'heure actuelle, tandis que les seconds ont souvent une expérience antérieure dans une autre entreprise appartenant à un secteur d'activités différent, ou chez un prestataire concurrent.

Le directeur de l'exploitation.

Le directeur exploitant d'aujourd'hui est âgé de plus de 40 ans dans 81% des entreprises, la moyenne se situant à 45 ans pour 45% d'entre elles. Si les plus âgés ont été "formés sur le tas" (36%) et comptent au maximum 15 ans d'ancienneté dans la même société, les plus jeunes ont quant à eux suivi une formation type Ecole de Commerce, ou bien technique de niveau Bac+2 (respectivement 27% et 18% des réponses), mais leur ancienneté reste inférieure à 10 ans.

Il est évident que ces deux catégories de directeurs n'ont pas suivi le même itinéraire de carrière. L'évolution des autodidactes a été liée à la croissance de l'entreprise, certains ayant auparavant occupé des postes de commis en douane, d'employé de bureau, voire de chauffeur. Les autres ont assumé au départ des fonctions en rapport avec leurs diplômes - contrôleur de gestion, service après-vente - avant de devenir directeur d'exploitation.

2.3.16. Perspectives

Pour l'avenir, la tendance exprimée va incontestablement dans le sens d'un rajeunissement des cadres dont l'âge sera compris entre 30 et 40 ans pour 82% des personnes interrogées. Il sera issu aussi bien d'écoles spécialisées (41%) que d'une formation universitaire de niveau Bac+3 et plus (40%) ou encore d'une Ecole de Commerce, toutefois moins prisée (36%), voire d'une école d'ingénieur (16%). Son recrutement sera externe (66%) et le futur responsable aura déjà travaillé dans au moins une entreprise (75% des réponses) mais pas plus de deux (66%). Il sera plutôt gestionnaire (50%) que technicien (31%), devra surtout faire preuve de rigueur (58%) et posséder des talents d'animateur et de négociateur (49%). Mais il se devra également de parler plusieurs langues (41% des réponses) dans la perspective du marché unique de 1993.

1993 ne suppose pas la définition d'un nouveau profil des candidats, mais une plus grande mobilité s'accompagnant d'une meilleure connaissance des langues.

Peu d'entreprises croient en l'avenir de la charte sociale européenne, mais 38% pensent que 1993 est une chance pour le développement de la formation et de la communication. La libre circulation des personnes dans le secteur des transports n'est pas redoutée par le personnel, beaucoup pensent qu'il n'y a pas de clivage entre nationalités.

CONCLUSION

Sous l'impulsion des grosses sociétés du secteur, les méthodes de management moderne se diffusent à l'ensemble de la profession. En effet, le métier de routier devient aujourd'hui plus complexe puisque les prestataires doivent être en mesure de réagir immédiatement, de tenir leurs délais d'enlèvement et de livraison et non plus de se contenter de déplacer une marchandise d'un point à un autre.

Dans ce secteur très atomisé, où l'effectif moyen des entreprises atteint à peine les 25 personnes, cette évolution radicale de la demande conjuguée à la crainte des transporteurs nord-européens, plus puissants car plus concentrés, a conduit les prestataires les plus ambitieux à revoir de fond en comble leur mode d'organisation afin de le moderniser.

1. Evolution de la demande

Dans l'automobile mais aussi l'agro-alimentaire, la chaussure, le vêtement, les industriels ont adopté une politique d'approvisionnement en juste à temps dans le but de réduire au maximum leurs stocks, ce qui implique une fréquence accrue des livraisons qui s'effectuent dès lors en plus petites quantités.

Devenue plus exigeants sur les prestations, les industriels ont poussé les transporteurs routiers à faire leur révolution commerciale.

"Auparavant, un transporteur se bornait à livrer selon deux modes : la cargaison complète ou le groupage. Maintenant, il lui faut sans cesse imaginer de nouveaux services, affûter de nouveaux produits", déclare Maurice Girault, chef de division à l'O.E.S.T.. Cette nouvelle optique est à la base de la récente apparition des services marketing dans les grands groupes, dont la tâche consiste à décliner tout une gamme de services autour, sur les deux créneaux porteurs qui sont désormais l'express et la messagerie. Et surtout à vendre une fiabilité maxima.

"Lorsqu'ils travaillent en zéro stock, les industriels ont constamment besoin d'être rassurés", analyse Jean Michel Armand, Directeur des Ressources Humaines chez Graveleau. De fait, l'informatique acquiert une importance stratégique. L'ordinateur permet d'abord de réduire considérablement le temps de traitement des multiples documents qui accompagnent les opérations de transport : fiches d'expédition, listes de colisage, formulaires de passage en douane, factures de la marchandises et des prestations. Il rend en suite possible un suivi très précis des livraisons.

Ces évolutions créent inévitablement de nouveaux besoins en matière de recrutement. Dans les plannings d'embauche de cadres des grosses sociétés de transport routier, informaticiens et commerciaux se taillent désormais la part du lion.

Les premiers s'achament à mettre au point des logiciels de gestion des contrats de transport, les seconds prospectent avec hargne le secteur régional qui leur est attribué ; les organisateurs de transport, les spécialistes de la logistique ont également le vent en poupe.

L'essentiel de la manutention se fait désormais par hayons élévateurs et chaînes automatiques. Les manutentionnaires se transforment de plus en plus en caristes et autres conducteurs de machines. En outre, les chauffeurs sont souvent amenés à jouer un rôle plus commercial auprès des clients.

2. La concurrence nord-européenne

La concurrence des professionnels venue du Nord de l'Europe est particulièrement redoutée des transporteurs français. Les Belges et les Néerlandais emploient des conducteurs bien payés et bien formés qui parlent plusieurs langues et qui savent se servir d'un micro-ordinateur embarqué. Ils sont capables de calculer le trajet idéal pour remplir au mieux leur véhicule. Ils conduisent longtemps, franchissent les frontières sans appréhension et sont surtout conscients des exigences de la clientèle.

Si les transporteurs français veulent supporter sans trop de dommages la suppression totale des frontières dès 1993, il leur faudra élever notablement les compétences et la motivation de leur personnel, ce qui supposera des salaires et une formation améliorés et , par conséquent, des marges bénéficiaires plus substantielles, des politiques tarifaires raisonnables. Ce "cercle vertueux", qui donnerait au monde du transport routier un début d'équilibre, est encore à créer.

Toutefois, pour permettre au secteur des transports d'être concurrentiel par rapport aux autres pays européens, il faudrait avant l'ouverture des frontières une harmonisation totale de la réglementation afin que toutes les sociétés évoluent sur une base égalitaire. Il conviendrait surtout d'aligner les normes françaises des poids et dimensions sur les plus productives en Europe et pour cela d'agir sur la capacité de transport, la charge et réduire la majoration des charges du transport dues au sur-coût pétrolier.

En conclusion, le transport français ne part pas battu d'avance face à l'échéance de 1993. Il doit se donner et avoir les moyens d'être concurrentiel sur le marché unique. Même si la crise du Golfe bouleverse un certain nombre de données, l'Europe doit être ressentie comme une chance pour le transport par l'accès à de nouveaux marchés.