

DTT

STRATEGIES POSSIBLES POUR LES TRANSPORTEURS FRANCAIS  
FACE A LA CONCURRENCE INTERNATIONALE A L'HORIZON 1992

RAPPORT DE SYNTHESE

ETUDE REALISEE A LA DEMANDE  
DE LA DIRECTION DES TRANSPORTS TERRESTRES

JANVIER 1989

Observatoire Economique  
et Statistique des Transports

DOCUMENTATION

Ref. n°

CDAT  
8543

## S O M M A I R E

<u>Première Partie</u> : Bilan des forces et faiblesses des secteurs nationaux du transport routier de marchandises .....	3
<u>Deuxième Partie</u> : Potentialités stratégiques des secteurs nationaux du transport routier de marchandises .....	19
<u>Troisième Partie</u> : Quelles stratégies pour les firmes françaises du transport routier de marchandises ? .....	37

La perspective du grand marché européen de 1993 qui agite tous les milieux professionnels prend dans le transport routier de marchandises une dimension très particulière. Ce secteur est l'un de ceux qui, dans les pays de la Communauté et en France tout spécialement, ont été les plus réglementés. Il s'agissait, d'un côté, d'organiser la fameuse concurrence "intermodale", et ce d'autant plus soigneusement que l'un des modes était nationalisé ; et de l'autre, de préserver les transporteurs et l'économie des méfaits d'une concurrence jugée destructrice. De telles pratiques ne pouvaient manquer d'exercer sur la dynamique du secteur des effets que l'on a pu qualifier de pervers (1).

L'éventualité de l'ouverture des frontières a posé la question du désencaôrement de ce secteur. En France, le mouvement s'amorce dès le milieu des années soixante-dix et culmine dix ans plus tard avec la disparition progressive des contingents, la suppression de la tarification routière obligatoire et l'application de la législation sociale européenne. Est-ce à dire que voilà les entreprises françaises bien armées dans la concurrence européenne, prêtes à résister aux assauts éventuels et à bâtir des stratégies offensives ?

Telle est la question posée au départ de cette étude. On ne saurait, bien entendu, y répondre de façon définitive et détaillée. Une telle prétention méconnaîtrait la réalité concrète de la concurrence qui résulte à la

(1) cf AREPA-1987- Analyse des Effets Economiques du décontingement des licences de zone longue - Etude non publiée

2

fois des contraintes pesant les entreprises et de leur capacité propre à définir et à conduire des projets productifs efficaces. En revanche, on peut tenter de porter un jugement d'ensemble sur les forces et les faiblesses de la concurrence pour tenter ensuite de dégager les grands traits du cadre dans lequel pourraient se situer les stratégies françaises. C'est ce qui est entrepris.

La démarche suivie s'impose d'elle-même. Elle s'appuie sur les différentes études présentées en annexe et dont on ne reprend ici que les principaux éléments nécessaires au diagnostic stratégique de synthèse. Le secteur du transport routier de marchandise, aussi bien en France qu'à l'étranger, est caractérisé, on vient de le rappeler, à la fois par le poids de la réglementation et par la faiblesse de la concentration des entreprises. Il faut donc, au départ, examiner l'impact sur la dynamique concurrentielle des différentes législations nationales tout en prenant en considération les différences structurelles les plus significatives. On parvient alors en intégrant à l'analyse l'examen global de la structure des coûts dans chaque pays, à proposer un bilan général des forces et des faiblesses de chacun des secteurs nationaux.

Il est alors possible, dans un deuxième temps, de préciser le cadre dans lequel la concurrence pourrait s'exercer dans la perspective du marché européen de 1993. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en évidence ce qu'on peut appeler les variables clefs de la concurrence qui vont dépendre à la fois des facteurs d'environnement, sur lesquels porte le premier bilan, et des facteurs stratégiques propres à l'évaluation, dans le cadre européen, des métiers du transport de marchandise et des choix opérés par les firmes. Un second bilan va donc proposer une typologie stratégique axée non plus sur une dynamique sectorielle mais au contraire sur une dynamique d'entreprise.

Dans un troisième temps, on pourra en tirer les conséquences sur les entreprises françaises en cherchant à mettre en évidence, compte tenu de la typologie stratégique proposée, les choix envisageables et leur implication sur l'encadrement ou plutôt l'accompagnement administratif nécessaire.

PREMIERE PARTIE : BILAN DES FORCES ET FAIBLESSES DES SECTEURS NATIONAUX DU

TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISE :

La comparaison des structures sectorielles va fournir le point de départ de l'analyse en mettant en évidence les différences essentielles entre secteurs nationaux. On pourra alors caractériser la dynamique potentielle des catégories envisagées en insistant sur les implications des différentes législations. La prise en compte des structures de coût et de l'ouverture internationale complètera l'examen et permettra d'aboutir à un premier bilan des forces et faiblesses des secteurs nationaux dans la perspective de la concurrence européenne.

1°) Diversité structurelle et concurrence européenne :

Le tableau I présente la structure des entreprises de transport.

Tableau I : STRUCTURE DES ENTREPRISES DE TRANSPORT

Nombre de véhicules par entreprises	RFA	FRANCE	ITALIE	PAYS-BAS	BELGIQUE	ESPAGNE
	I	50,0	40,0	58,4	31,0	45,2
2 à 5	39,6	36,0	36,6	40,0	28,6	14,7
6 à 20	10,4	16,8	4,3	25,0	19,7	1,2
+ 20		7,2	0,7	4,0	6,5	0,2
TOTAL	100,0	100,0	100,0 (en pourcentage)	100,0	100,0	100,0
Nombre d'entreprises de transport	25 000	27 800	134 000	7 500	8 300	160 000

Source : cf annexe I

Ce tableau confirme le poids dans tous les pays des entreprises de petite taille (de 1 à 5 véhicules) : près de 90 % en RFA, 76 % en France, 95 % en Italie, 76 % aux Pays-bas, près de 74 % en Belgique et plus de 98 % en Espagne. Il confirme dans le même temps la situation particulière de l'Italie et de l'Espagne où moins de 5 % des entreprises ont plus de cinq véhicules. Cependant le tableau met aussi en évidence d'importantes disparités nationales sur lesquelles on va insister.

Il faut d'abord distinguer la particularité de la RFA. On y observe et notamment par rapport à la France un poids particulièrement élevé des petites entreprises. Il faut rappeler que dans ce pays l'accès à la profession est relativement aisé (qualitativement parlant), que la zone courte n'est pas contingentée et que le maintien de rigoureux contingentements en zone longue a protégé les entreprises en place. Corrélativement le poids des entreprises moyennes et grandes est plus faible en RFA qu'en France ou aux Pays-Bas et en Belgique.

Pour apprécier le poids relatif de ce dernier type d'entreprise, on doit tenir compte de la différence des populations. Si pour éliminer l'effet nombre, on s'en tient aux seules entreprises de plus de cinq véhicules, les résultats observés dans les différents pays sont les suivants :

	Plus de 5 véhicules	Plus de 20 véhicules
RFA	2612	
FRANCE	6678	2003
ITALIE	6700	938
PAYS-BAS	2160	298
BELGIQUE	2165	537
ESPAGNE	2240	320

L'appréciation du tableau concurrentiel change notablement. L'Italie et la France apparaissent comme les pays les mieux dotés -et de loin- en moyennes et grandes entreprises. Si l'on tient compte du fait que le poids économique des pays diffère, on peut considérer que les Pays-Bas sont dans une

situation équivalente. En revanche la RFA et l'Espagne (la Belgique aussi dans une moindre mesure) sont moins bien équipées.

En matière de "grandes" entreprises (plus de 20 véhicules) la France apparaît en position dominante (avec plus de 2000 firmes) suivie par l'Italie (plus de 900) et la Belgique (= 500). En définitive et si l'on s'en tient au seul critère du nombre relatif pour apprécier l'éventuelle force offensive des entreprises du transport dans la concurrence européenne on est amené à souligner la position favorable occupée par la France. L'Espagne et la RFA semblent a priori dans une situation moins combattive. En revanche, à côté des Pays-bas dont la force est généralement reconnue, il faut souligner les potentiels offensifs italien et belge. On aura l'occasion de revenir sur cette stratégie, qui, d'un point de vue stratégique, apparaît plus significative.

Cette situation peut être largement expliquée par l'évolution passée de la législation dans les pays concernés. On n'y reviendra pas (confert annexe I). En revanche ces mêmes législations ont contribué à façonner le comportement des entrepreneurs et il importe maintenant d'en tenir compte pour approfondir l'esquisse d'évaluation à laquelle on est parvenu.

## 2°) Diversité législative et dynamique stratégique :

L'économie industrielle a depuis longtemps mis en évidence la liaison qui existe entre la structure d'un marché, le comportement des entreprises qui y sont situées et leurs performances. Dans l'industrie des transports (on emploie à dessein ce terme, on y reviendra) la relation prend une dimension particulière du fait de l'importance de l'intervention de l'Etat dans l'organisation du marché. Cette intervention s'est déployée dans tous les pays envisagés par l'étude (RFA, Pays-Bas, Belgique, Italie et Espagne). Elle est décrite en annexe I ; aussi n'y revient-on pas. En revanche, du fait que ses modalités ont été différentes d'un pays à l'autre,

l'impact sur le comportement et les résultats n'est pas le même et c'est sur ces différences qu'on voudrait insister.

Avant d'y venir, il faut rappeler l'environnement général dans lequel se situe le transport routier de marchandises. Les deux tableaux qui suivent présentent par pays la répartition intermodale du transport de marchandise et les parts respectives du compte propre et du compte d'autrui.

Tableau II : REPARTITION COMPTE PROPRE / COMPTE D'AUTRUI

	RFA	FRANCE	ITALIE	PAYS-BAS	BELGIQUE	ESPAGNE
Trafic en Tonnes						
COMPTE PROPRE (%)	58	66	43	38	57	35
COMPTE D'AUTRUI (%)	42	34	57	62	43	65
TOTAL (en millions de tonnes)	2 213	1 198	386	338	265	3 204
Trafic en Tonnes par Kilomètres						
COMPTE PROPRE (%)	43	42	?	33	54	?
COMPTE D'AUTRUI (%)	57	58	?	67	46	?
TOTAL (en millions de tonnes/km)	98 615	79 094	143 400	18 189	10 380	118 200

Source : cf annexe I

Tableau III : REPARTITION INTERMODALE EN TONNES PAR KILOMETRES

	RFA	FRANCE	ITALIE	PAYS-BAS	BELGIQUE	ESPAGNE
Mode transport (%)						
ROUTE	46	63	67	70	60	74
FER	30	33	13	4	24	8
FLUVIAL +cabotagee	24	5	20	26	16	18
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Source : cf Annexe I

Ces deux tableaux confirment l'hétérogénéité déjà soulignée entre les pays examinés. On observe le poids du "fer" en RFA et en France, celui du "fleuve/cabotage" aux Pays-Bas et en Italie. Certes la taille du pays et sa configuration géographique sont pour beaucoup dans ces différences. Cependant la volonté publique de soutien au rail a eu une importance non négligeable et ce notamment en RFA (ou dans certaines conditions la Deutsche-Bahn peut -mais ne le fait que rarement- pré-empter le frêt de marchandise) et en Italie. Plus significative encore apparaît l'opposition entre compte propre et compte d'autrui. Mesurée à partir du trafic en tonnes, la part du compte propre apparaît faible, relativement, en Italie, aux Pays-Bas et en Espagne. Dans les deux premiers pays la législation a favorisé le compte d'autrui, dans le troisième elle a cherché sans y parvenir à le développer. La prise en compte des kilométrages modifie les

répartitions, les transporteurs ayant plus souvent recours au compte d'autrui pour les grandes distances. Au total, il faut insister sur l'importance du compte propre en Belgique mais aussi en RFA et ... en France et sur l'importance du compte d'autrui aux Pays-Bas.

C'est dans ce cadre, en partie dû à elle, que la législation a pu influencer sur le dynamisme des entreprises du transport privé de marchandises. Plutôt que de présenter son impact en partant des modalités de son intervention (législation sociale, T.R.O., contingentements) on s'attachera à le décrire du point de vue des entreprises, en examinant successivement les conditions de leur accès au marché, de l'exercice de leur métier et de leur développement.

a) En Allemagne les entreprises jouissent d'une situation protégée après leur entrée sur le marché sans avoir pour autant eu à subir de sélection économique lors de leur entrée dans le secteur. Les Pays-Bas et la Belgique imposent une mise à l'épreuve organisée par la réglementation : leur système préserve donc la sélection par le marché tout en limitant le risque de la concurrence sauvage (ou destructrice, diraient les économistes). Enfin, l'Italie et l'Espagne laissent entrer les entrepreneurs qui en font la démarche, quelle que soit leur compétence. Il faut également insister sur la segmentation du marché organisé par les Pouvoirs Publics : si la zone courte est généralement d'accès libre, il n'en va pas de même de la longue distance. La RFA a instauré deux types de licences de zone longue : il en résulte de fait deux types d'entreprises, celles qui exercent dans leur district uniquement (les 3/4 d'entre elles) et les autres qui affirment une vocation nationale. L'assouplissement du système est jusqu'à présent bien moindre qu'en France. Dans le même esprit l'Espagne a instauré sept sortes de licences (selon le fret et la zone) : à peine 20 % des entreprises possédaient en 1985 des autorisations nationales. Aux Pays-Bas, c'est la profession qui est chargée de l'organisation du secteur (la place restreinte du rail explique le désengagement de l'Etat) : largement assoupli récemment le système ne repose plus que sur des licences liées aux liaisons effectuées.

En Italie et en Belgique on ne note pas de semblable segmentation, soit que la sélection soit opérée par le marché (Belgique) soit qu'elle ne soit pas contraignante (Italie).

b) Différemment conditionnées de par les conditions de leur entrée sur le marché de courte et de longue distance, les firmes des pays étudiés le sont également du fait des implications sur leurs comportements des modalités d'application de la législation. Le tableau suivant résume l'impact de la réglementation sur les modalités d'exploitation en insistant sur la composition du parc des entreprises, leur capacité d'adaptation conjoncturelle (la location?) et leur liberté tarifaire.

Tableau IV : REGLEMENTATION ET MODALITE D'EXPLOITATION

	Type de contrôle et taille des véhicules	Adaptation conjoncturelle	Liberté tarifaire
RFA	Traction => Semi-remorques	Impossible => Utilisation d'entreprises de spédition	Réglémentée à des niveaux élevés marges confortables
I	Pas d'impact déterminant de la législation sur l'exploitation		
FB	Nbr véhicules par liaison > grande taille	Difficile légalement	Organisée par la profession
B		Possible	Totale concurrence
E	Selon véhicules => Hausse taille et vieillissement	Possibilité par utilisation de la location	Réglémentée mais peu sévèrement
F		Possible	Réglémentée jusqu'à 1988

Source : cf Annexe I

En RFA, la politique tarifaire permet aux transporteurs en place de bénéficier de marges confortables ; cependant la réglementation rend difficile l'adaptation des entreprises devant les fluctuations de la demande sinon par le "stockage" du transport, rendu possible par l'utilisation de semi-remorques (elle-même favorisée par la législation).

Cependant on comprend le rôle pris dans ce pays par les entreprises de spédition (commissionnaire + logistique) dont la capacité d'adaptation est structurellement plus importante. A l'opposé, en Italie et en Belgique la liberté tarifaire et la souplesse structurelle (location et sous-traitance) ont laissé aux entreprises une grande liberté de manoeuvre mais maintenu une forte pression concurrentielle. Les Pays-Bas sont dans une situation intermédiaire qui a favorisé le développement de la capacité des véhicules et soutenu les transporteurs grâce à la puissance de leur organisation professionnelle (concurrence encadrée).

c) Reste à examiner l'impact des différentes législations sur les choix stratégiques opérés par les entreprises. Bien entendu, il ne peut s'agir ici que d'appréciations globales, la très grande diversité des entreprises, déjà soulignée s'accompagnant d'une aussi grande diversité des comportements. On peut pourtant proposer quelques conclusions synthétiques. En Allemagne, le système des licences est strict et la vente d'autorisations, éventuellement acceptées dans le cadre de cessions de fonds de commerce, reste conditionnée par le système des quotas par laender. De ce fait les entreprises n'ont pu que difficilement développer leur capacité de transport et ont eu tendance, marges confortables aidant, à plutôt croître dans des domaines plus ou moins directement liés au transport (commerce de fuel, entreposage, logistique ...). De ce fait, selon les statistiques du BAG, c'est près de la moitié des firmes qui exercent une autre activité.

Aux Pays-Bas, le contrôle des capacités s'appuie sur les besoins réels des entreprises. Toutefois pendant dix ans et ce jusqu'à 1985 l'octroi de nouvelles licences a été subordonné à un transport de trafic de compte propre vers

le compte d'autrui ou à la satisfaction de besoins nouveaux. Les licences n'étant pas négociables en tant que telles, il en a résulté une augmentation de la concentration du secteur. La concurrence, quoique encadrée par la profession, a amené ces entreprises à mettre l'accent sur la qualité du service proposé aux chargeurs.

La Belgique semble, à nouveau, dans une situation particulière du fait de la grande liberté laissée aux entreprises. La sélection par le marché a joué (périodes probatoires) mais la concurrence a amené les entreprises à mettre l'accent plus sur la compétitivité prix, que sur la qualité. Enfin, en Italie et en Espagne la souplesse de la législation (de fait ou de droit) a maintenu un régime de forte concurrence amenant les entreprises à jouer d'abord sur leur implantation géographique dans une perspective de court terme : la situation dans ces deux pays ne semble pourtant pas directement comparable. Le foisonnement du secteur espagnol l'a rendu fragile et l'Etat envisage une action plus directive pour contrôler la concurrence. En Italie le même foisonnement semble avoir favorisé l'émergence de firmes de taille moyenne qui ont su s'adapter au dynamisme industriel notamment dans le nord du pays.

La seule prise en compte de l'impact de la réglementation sur la dynamique concurrentielle dans les pays examinés aboutit donc à une double mise en évidence. D'un côté, il faut souligner la grande hétérogénéité des secteurs du transport routier entre les pays étudiés et dans chacun d'eux. De l'autre les situations intérieures apparaissent cependant beaucoup plus spécifiques qu'on aurait pu le penser au départ. Ce panorama peut être précisé en faisant maintenant porter l'analyse sur la comparaison des structures de coût.

3°) Structures de coût comparatives et dynamique concurrentielle :

Plusieurs études récentes se sont efforcées de comparer les prix de revient du transport routier de marchandise dans les différents pays de la Communauté

(études AFTRI de Février 1987, étude de la fondation NIWO, études particulières par pays ...). Le rapprochement de leurs résultats peut être constructif mais doit être analysé avec la plus grande prudence. En effet ces études diffèrent quant à l'objectif précisément poursuivi (transport intérieur, transport international) et quant à la méthodologie retenue. Elles émanent généralement, directement ou indirectement, d'organisations professionnelles.

Un commentaire détaillé des études examinées est fourni en annexe II. On se contentera ici de souligner les principales convergences qualitatives qui se dégagent de la confrontation en matière de charges de personnel, de carburant, de réparation et de charges diverses.

a) Les frais de personnels représentent selon les études entre 31 et 44% du coût de revient de l'exploitation annuelle d'un véhicule de 38 tonnes. Si l'on cherche à classer, par importance décroissante du poids de la charge dans le total, des pays étudiés, on obtient le résultat suivant :

I = Pays-Bas / RFA / France / Espagne / Belgique

Les différences peuvent provenir soit d'écart de prix (le coût relatif des salaires dans les pays étudiés) soit d'écart de productivité. Si l'on compare les niveaux moyens de salaire dans la Communauté, on obtient le classement suivant :

II = Pays-Bas / RFA / France / Belgique / Italie / Espagne

La simple comparaison des classements I et II suggère quelques remarques. La position relative favorable de la Belgique et de l'Espagne dans le premier classement doit provenir pour une bonne part du moindre coût relatif des salaires dans ces pays. Le constat n'étonne guère pour l'Espagne, plus pour la Belgique. La RFA et la France apparaissent dans des situations moyennes et voisines moins favorable cependant pour la première que pour la seconde, et qui correspondent

au rapport entre le coût moyen relatif des salaires dans les deux pays. En revanche, la position des Pays-Bas ne pose guère de question : l'importance des charges de personnel peut être expliquée par le niveau moyen relatif des salaires.

La productivité de travail dans le secteur routier peut dépendre aussi de facteurs de gestion. Cette productivité d'une manière générale va dépendre des temps de conduite, des temps disponibles, de la vitesse de circulation et du PTRA. On peut considérer que les trois premières variables ne jouent guère de rôle déterminant, les législations sociales dans le secteur ayant tendance à se rapprocher d'un pays à l'autre sous l'influence des directives communautaires (à supposer -ce qui peut poser question- que cette législation soit respectée). En revanche le rôle de PTRA peut être déterminant : ainsi, selon les publications "Transport & European Integration" de la Communauté, le coût du personnel passerait de 41 % à 30 % du coût total quand le poids total en charge de véhicule passe de 38 à 48 tonnes. Or le PTRA en cinq essieux varie selon les pays : RFA, 40 - France, 40 - Italie, 44 - Pays-Bas, 50 (en 6 essieux) - Belgique, 44 - Espagne, 40. On trouve là sans doute une seconde explication à la situation de la Belgique notée plus haut. En revanche le résultat des Pays-Bas est conforme à celui qui est observé : il faut donc en inférer que le personnel, aux Pays-Bas, soit est mieux rémunéré qu'ailleurs (à la fois dans le pays relativement aux autres secteurs et dans le secteur du transport routier par rapport aux autres pays) soit que, dans ce pays, les entreprises ont voulu garder un volant important de salariés directement dépendants. Les deux explications sont sans doute complémentaires l'une de l'autre.

b) Les dépenses de carburant constituent le second grand poste du coût de revient. A nouveau les différences apparaissent sensibles puisqu'au 13% des

Néerlandais, on peut opposer les 20 % des Espagnols. De telles différences peuvent s'expliquer par des écarts de consommation et par des écarts de prix.

Sur le premier point, il ne semble pas qu'on puisse raisonnablement retenir la morphologie différente des trajets parcourus (les plâtitudes néerlandaises et les sierras espagnoles) non plus que la diversité des caractéristiques techniques des véhicules (stratégies commerciales européennes du petit nombre de fabricants). En revanche la consommation est évidemment liée au nombre de kilomètres parcourus. Selon l'une des études (françaises) la France serait dans une position défavorable avec nettement moins de kilomètres parcourus que partout ailleurs (104 000 contre une fourchette s'étageant de 117 000 à 128 000 Kms ailleurs). On peut s'étonner de telles différences qui peuvent notamment provenir de la définition retenue pour le véhicule (tracteurs, semi-remorques, ...) : qu'il en soit au demeurant, l'écart en question n'est pas une contrainte de gestion.

En matière de prix, les écarts proviennent essentiellement des taxes perçues par les Etats. Plusieurs études ont été récemment consacrées à cette question dont les résultats convergent vers le classement suivant :

France / RFA / Italie / Belgique / Pays-Bas

Des différences importantes existent entre les pays (jusqu'à 1F par litre selon certaines études) et la diminution des écarts semble d'autant moins probable que la taxe pétrolière indirecte est un impôt, source importante de recettes pour les Etats et que ceux-ci ne la considèrent pas tous du même point de vue : contribution au financement des infrastructures en RFA, contribution au commerce extérieur aux Pays-Bas ... Il reste que de nombreux transporteurs s'approvisionnent à leurs propres citernes ce qui leur permet d'obtenir des remises qui peuvent atteindre 15 %.

c) Les frais de réparation sont généralement isolés dans les études sur les coûts de revient : leur évaluation varie sensiblement de l'une à l'autre. Une directive européenne cherche à limiter le laxisme éventuel et donc les

disparités de concurrence qui pourraient en résulter (à court terme !). Cependant de nombreux facteurs interviennent en la matière : coût de la main d'oeuvre, coût des pièces, kilométrage parcouru, structure du parc. Il semble que d'une manière générale les désavantages liés à certains paramètres soient contre-balançés par des avantages sur d'autres. On se contentera de quelques remarques indicatives : la Belgique et l'Allemagne semblent caractérisées par des coûts de réparation relativement élevés (coût de la main d'oeuvre et des matériels en RFA, kilométrage important et moindre qualité du parc en Belgique) tandis que les Pays-Bas seraient dans une position plus favorable et la France dans une situation intermédiaire.

d) En matière d'impôts spécifiques (1) plusieurs études particulières ont été faites (Prognos, C.E.F. 87) qui mettent en évidence de forts écarts : la RFA est défavorisée tout comme, dans une moindre mesure, les Pays-Bas alors que la France apparaît dans une situation favorable (à l'exception des droits sur les carburants).

e) Restent enfin plusieurs éléments de coût (amortissements, frais divers) pour lesquels les conditions de l'environnement sont déterminantes. Il faut insister en particulier sur le coût du financement, le coût des délais de paiement, de l'impact du décalage de versement de la TVA ... L'importance de ces charges diverses doit être soulignée puisqu'elles s'étagent selon les études entre 17 et 24 % du total du prix de revient : c'est le second poste après les charges de personnels. Deux situations particulières se dégagent : celle de la France où le poids de ces charges apparaît particulièrement lourd (que l'on songe au niveau relatif actuel du taux d'intérêt réel) et celle des Pays-Bas dont la position favorable s'explique à la fois par la concentration relative du secteur et par son poids économique dans le pays.

On peut résumer ces conclusions dans un tableau indicatif de synthèse (tableau V).

(1) taxes sur les véhicules, péages (hors accises)

Tableau V : Structure des coûts et compétitivité relative

Pays	RFA	France	Belgique	Italie	Espagne	Pays-Bas
Champs						
Personnel	-	=	+	=	+	--
Carburant	-	-	+	=	?	++
Réparation	-	=	-	?	+?	+
Impôts spécifiques	-	+	=	?	+	-
Divers	=	-	(-)	?	?	+

- effet défavorable ; + effet favorable

A la suite des trois examens auxquels on vient de se livrer, il est possible de proposer un bilan indicatif des forces et des faiblesses relatives des secteurs nationaux du transport routier de marchandise. Ce bilan ne reprend que les traits principaux dégagés jusqu'à présent.

Aux Pays-Bas, l'industrie du transport routier de marchandise a bénéficié d'une concurrence organisée par la profession elle-même. Nettement plus concentrée qu'ailleurs, cette industrie a mis l'accent sur la qualité du service proposé aux chargeurs et sur l'intégration des différentes fonctions du transport. Les entreprises y bénéficiant de coûts d'exploitation relativement faibles du fait notamment du niveau élevé du PTRR et du poids économique du secteur dans le pays.

En Belgique, une grande liberté a été laissée au secteur - la sélection joue donc mais la concurrence reste vive - Plus concentrée que la moyenne, l'industrie a cependant été amenée à mettre l'accent sur la compétitivité prix plus que sur la qualité. Elle y est parvenue grâce à des frais de personnel et de carburant long-

temps moindres qu'ailleurs, grâce à un PTRA élevé et grâce à un environnement favorable au secteur. Toutefois, on peut penser que ces avantages résultent essentiellement d'une exploitation intensive des facteurs qui peut pénaliser à moyen terme l'adaptation de l'offre à l'évolution qualitative de la demande.

La RFA est dans une situation particulière. La législation a permis aux transporteurs en place de bénéficier de marges confortables tout en les incitant à se développer dans des activités liées ou parallèle au secteur du transport. Le rôle des "spéditeurs" y est particulièrement important. La compétitivité des entreprises apparaît plutôt mauvaise, relativement aux autres pays, l'ensemble des charges y est plus élevé qu'ailleurs. On le comprend, de reste, du fait de la forte protection assurée au secteur.

En Italie et en Espagne, il est plus difficile de déceler de grandes lignes directrices. Dans les deux pays, le secteur est faiblement concentré et son devenir pose question.

En matière de compétitivité relative, l'Espagne est en bonne place grâce au prix de son personnel et à la faiblesse des taxes. Cependant un très petit nombre seulement d'entreprises ont une dimension nationale et l'Etat espagnol semble s'inquiéter de la viabilité économique du secteur.

En Italie, l'information fait généralement défaut. On peut penser que deux secteurs cohabitent, l'un, foisonnant, assez proche de la situation espagnole et l'autre, qui a su profiter d'une large liberté de fait pour se concentrer, se muscler et s'adapter à l'évolution de la demande des chargeurs.

La France apparaît, finalement, dans une situation intermédiaire. Longtemps très contraignante, la législation s'est depuis quelques années très largement assouplie. En terme de structure de coût, l'industrie ne semble ni bénéficier d'avantages évidents ni souffrir de handicaps majeurs, sauf en ce qui concerne l'environnement économique.

Tout est donc permis et tout est à craindre sans que à ce stade de l'analyse, on puisse dégager encore d'évidentes opportunités ou de flagrantes menaces. C'est que les voies et moyens de l'offensive doivent être recherchées dans l'adéquation des initiatives à l'évolution prévisible des conditions de la concurrence européenne. Il faut donc maintenant chercher à mettre en évidence les variables clefs de la concurrence dans l'espace européen.

DEUXIEME PARTIE : POTENTIALITES STRATEGIQUES DES SECTEURS NATIONAUX DU  
TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISE :

Jusqu'à présent on a retenu le terme de secteur pour qualifier l'ensemble des firmes qui, dans l'espace national, ont pour vocation générique le transport de marchandise. On est parvenu à un premier bilan des forces et des faiblesses relatives des différents secteurs nationaux. L'élargissement de l'étude à la concurrence européenne impose un double recul par rapport au point de vue auquel on s'est d'abord situé.

L'examen des structures nationales, de l'impact des législations sur la dynamique des secteurs et des facteurs généraux influençant les conditions d'exploitation des entreprises a progressivement mis en évidence l'importance des choix d'activité qu'elles ont été amenées à opérer. Le secteur des transports depuis une dizaine d'années est en pleine transformation. Les métiers du transport se précisent et se diversifient au point que désormais le positionnement relatif des entreprises apparaît comme déterminant dans la concurrence qu'elles se livrent entre elles. La prise en compte de l'espace européen passe donc de ce fait, par une claire perception au préalable, de l'évolution des métiers du transport. On préférera parler dorénavant de l'industrie du transport et l'on va chercher à se doter d'une grille d'analyse permettant d'analyser puis ensuite d'évaluer les choix de positionnement effectués dans cette industrie.

Trois étapes doivent donc être maintenant abordées : la mise en évidence, à partir de l'examen des métiers du transport, des principales situations de concurrence (typologie concurrentielle), le recensement des variables-clés de la concurrence dans chacune des situations et enfin l'établissement d'un second bilan après celui qui clôt la première partie, où apparaîtront les potentialités straté-

giques des différents secteurs nationaux.

On pourra alors, dans la troisième partie, envisager compte tenu des conditions de l'intégration européenne, la dynamique stratégique des firmes françaises.

### 1°) Typologie concurrentielle dans l'industrie du transport routier :

L'industrie du transport routier de marchandise se caractérise par un service particulier rendu aux entreprises : le transport d'un produit d'un lieu déterminé en un autre lieu. Ce service, qualifié désormais de logistique, peut être défini (Rapport Prost) comme " l'ensemble des activités ayant pour objet la mise en place au moindre coût d'une quantité d'un produit à l'endroit et au moment où une demande existe " (1). Cette définition a l'avantage d'insister sur la complexité des activités qui concourent au service rendu et par conséquent sur la diversité des attentes des chargeurs, des opérations nécessaires à l'accomplissement du service et des compétences qui doivent être maîtrisées pour ce faire.

Ces différents points sont développés dans l'annexe III. On en reprend ici l'essentiel.

Trois éléments vont faire l'objet d'une attente particulière des chargeurs : le temps du transport (et notamment le respect des délais, primordial dès lors que le client a opté pour la minimisation de ses coûts de stockage), la distance parcourue (et notamment la maîtrise des habituelles opérations de stockage) et la qualité du transport (matières dangereuses, produits alimentaires, ...). La réponse à ces attentes passe à la fois par la maîtrise de compétences liées au flux physique de marchandise (on parlera en reprenant les concepts de M. PORTER de

(1) Une logistique moderne pour le transport routier - FTNR 1987

métiers d'action) et de compétences liées à l'exercice de ces activités (on parlera de métiers de soutien).

Si l'on considère le transport d'une marchandise d'un point à un autre, il faut envisager nécessairement :

- le commissionariat
- la traction
- le transit
- le stockage
- la distribution

L'entreprise de transport cherchera à maîtriser l'un ou l'autre de ces métiers d'action. Elle peut décider soit de se spécialiser sur l'un d'entre eux soit au contraire de se développer le long de la chaîne des activités. Ce choix va dépendre des compétences initiales, des capitaux disponibles, de la réglementation mais aussi des caractéristiques du service particulier attendu par le chargeur selon que ce service est spécifique ou au contraire indifférencié, le degré de médiatisation (unicité ou diversité potentielles des intermédiaires) du service rendu aux chargeurs apparaît alors lié au degré de spécialisation de la transaction envisagée selon une typologie que l'on peut représenter simplement :

		Médiatisation de la transaction		
		faible	moyenne	forte
Spécificité de la transaction	faible			traction stockage indifférencié distribution
	moyenne		transit en douane commissionariat traction spécifique	
	forte	transport spécifique stockage spécifique distribution fine gestion de transport		

Ainsi par exemple, une entreprise desirant se spécialiser sur le froid pourra être amenée à investir elle-même dans le stockage des produits plutôt que de laisser cette activité à une société avec laquelle elle n'aurait que des relations commerciales. A l'inverse un tractionnaire pourra sous-traiter sans risque.

Le développement de l'entreprise de transport passe, certes, par la maîtrise de compétences techniques liées au flux de marchandises mais également par l'acquisition de compétences particulières en matière de gestion (ou d'organisation)

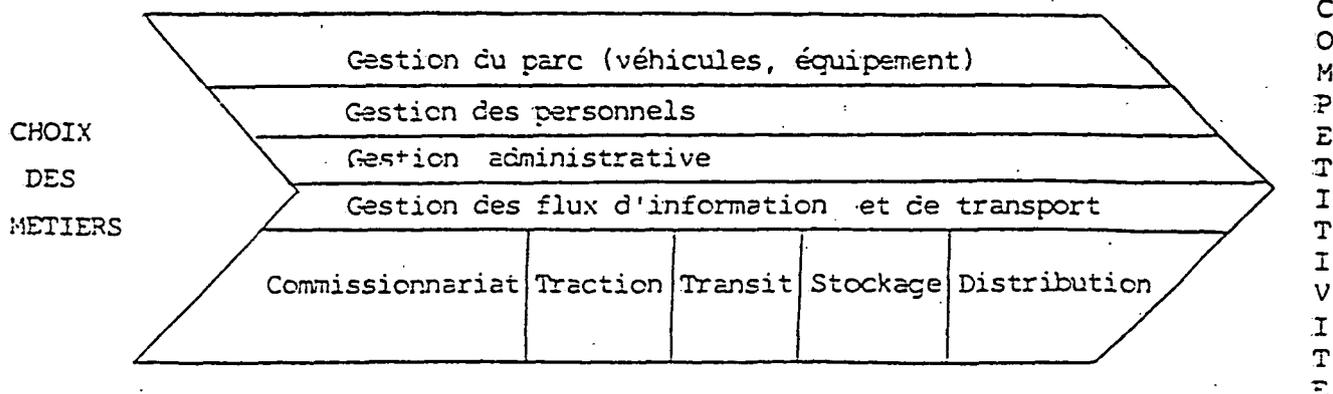
On peut parler de métier de soutien et envisager :

- la gestion du parc de véhicules et d'équipement
- la gestion des personnels
- la gestion administrative (gestion des autorisations ...)
- la gestion des flux d'information et de transport

Ces métiers de soutien conditionnent l'activité des firmes et peuvent être un préalable indispensable à certains métiers d'action ou à leur éventuelle intégration. Au total la compétence d'une entreprise de transport (sa capacité à mettre en place au meilleur rapport qualité/ prix un produit à l'endroit et au moment où il est demandé) dépend à la fois :

- . de son positionnement dans les métiers d'action
- . de la maîtrise de ses métiers de soutien
- . de l'adéquation entre son positionnement et ses compétences organisationnelles.

Un schéma simplifié qui reprend la formalisation de M. PORTER résume cette interdépendance ;



La perspective illustrée par ce schéma amène à considérer que la compétitivité des entreprises du secteur du transport de marchandise dépend essentiellement de la qualité de leur positionnement et, par conséquent, que l'analyse de la concurrence européenne doit s'organiser en fonction des différents positionnements que l'on peut recenser. Ces positionnements sont étroitement liés à la taille des entreprises, de la plus petite présente sur un seul métier d'action (sans compétence de soutien) aux plus grandes intégrant de nombreux métiers d'action et de soutien.

On est alors conduit à distinguer, du fait des caractéristiques actuelles de l'industrie du transport sur lesquelles on vient d'insister, quatre catégories d'entreprises :

- les micro-entreprises, de très petites tailles généralement spécialisées dans la traction, la distribution locale ou un service très particulier. Les micro-entreprises ont, en règle générale, moins de 10 employés.
- les petites entreprises qui à la différence des précédentes ont envisagé de maîtriser quelques métiers d'action complémentaires et se sont dotées des compétences de soutien nécessaire à leur exercice coordonné sans pour autant maîtriser la logistique du transport.
- les moyennes entreprises qui accèdent à la maîtrise de la gestion des flux et qui peuvent organiser leur réalisation soit directement (intégration de métiers d'action) soit indirectement en recourant à la sous-traitance ou au partenariat
- enfin les grandes entreprises dont le chiffre d'affaire dépasse le milliard de francs. Ce sont des groupes qui, par leur dimension financière et managériale ont la capacité d'accéder à une gestion intégrée des différents métiers du transport, tant terrestre que fluvial ou maritime.

En partant donc des caractéristiques de la transaction de transport (degré de spécialisation / degré de médiation, banalité / spécificité), la prise en compte de la diversité des métiers du transport (métiers d'action, métiers de soutien) et de la nécessaire cohérence de leur éventuelle intégration aboutit à la mise en évidence de quatre situations concurrentielles types reliées finalement à la taille des firmes en présence.

La concurrence se développe différemment dans ces quatre situations et il faut maintenant envisager dans chacun des cas les conditions de son fonctionnement.

## 2°) Variables clefs de la concurrence dans les quatre situations types :

Les variables clefs de la concurrence peuvent être mises en évidence au niveau de chacun des sous-groupes retenus :

Les micro-entreprises, celles donc qui regroupent moins de dix personnes sont très largement majoritaires dans tous les pays étudiés. Elles se répartissent en deux groupes : celles qui visent la maîtrise de la traction et celles qui visent la maîtrise de la distribution. Le second groupe est largement prédominant en Espagne, en Italie, en RFA et en France : on peut parler de micro-entreprises locales (transport de courte distance, peu spécialisée) et l'on peut penser que, du moins dans un premier temps, l'ouverture européenne ne les concernerait pas directement sauf dans les régions frontalières. Le premier groupe est constitué des micro-entreprises qui font du tractionnariat au long cours, national ou international. Impliquées au premier chef dans l'intégration européenne, leur sort dépendra, au delà de leur viabilité propre, des contrats qu'elles noueront avec les entreprises qui maîtrisent la gestion des flux de transport.

Les petites entreprises sont dans une position difficile, coincée entre les micro-entreprises à faible coût ou forte spécificité locale et les moyennes qui, elles, maîtrisent la gestion des flux de transport. Leur stratégie évidente est la spécialisation : spécialisation géographique ou sur un type de produits particuliers avec maîtrise de l'essentiel des métiers d'action qui sont liés aux choix opérés : les positionnements sont trop nombreux et divers pour qu'on puisse les recenser. En revanche on peut, à leur propos reprendre certaines des conclusions de la première partie. En RFA les petites entreprises maîtrisent bien les "services annexes" proposés aux chargeurs (stockage, distribution). Aux Pays-Bas, l'accent est mis sur la qualité de la prestation et en Belgique sur la modicité des coûts de production. En Italie et en Espagne c'est la connaissance géographique qui prime. Le devenir de ces petites entreprises semble menacé autant sinon plus par la concurrence nationale que par la concurrence européenne dont le développement ne fera qu'accentuer la pression intérieure.

Les moyennes entreprises (plus de 50 employés, moins d'un milliard de chiffre d'affaire) vont être au coeur de la concurrence européenne. Elles maîtrisent la gestion des flux d'information et de transport et elles ont la possibilité d'organiser sans nécessairement les réaliser les flux physiques de marchandises. Leurs performances vont être en partie liées à celles des micro-entreprises ou du moins à la qualité de leur appareil de coordination. Elles vont dépendre surtout de leur positionnement stratégique (spécialisation technique) à partir duquel se développe une clientèle régulière. C'est à ce niveau de concurrence que l'intégration européenne pose le plus de question.

Ce constat conduit à une première conclusion. Il apparaît vain, compte tenu de l'ensemble des analyses précédentes, de chercher en terme de métier d'éventuelles spécificités nationales : la concurrence de moyennes entreprises offre de trop nombreuses possibilités de positionnement pour qu'un pays ait pu et

puisse se spécialiser sur l'un ou l'autre d'entre eux. En revanche il apparaît primordial que ces moyennes entreprises accèdent à un niveau de compétence, à la fois en terme de métiers d'action et en terme de métiers de soutien, qui selon les choix spécifiques de chacune d'entre elles, leur permette de soutenir la concurrence européenne. Les voies et moyens de cet effort seront développés dans la troisième partie. On peut d'ores et déjà remarquer que l'effort est autant de financement et de qualité managériale que de précision des choix opérationnels.

Selon les pays, les situations diffèrent très sensiblement dans ces deux domaines.

a) Capacité de financement :

En RFA, les transporteurs bénéficient de rentes de situation et donc de fortes capacités d'autofinancement. On connaît de plus la faiblesse des taux d'intérêt réel dans ce pays. On comprend les réticences allemandes à l'ouverture des frontières tant du moins que de fortes positions n'auront pas été occupées. C'est que, en effet, ce secteur protégé est encore largement artisanal, ce qui en limite les possibilités de croissance. Cependant le dynamisme des sociétés de spédition limite les risques de refus de la concurrence européenne, tout en constituant une force avec laquelle il faudra compter (capacité à organiser des réseaux européens).

L'Italie ne possède pas beaucoup de moyennes entreprises (si l'on dénombre un contingent élevé d'entreprises de plus de 10 véhicules, les entreprises de plus de 20 ne sont qu'en nombre réduit relativement aux autres grands pays). D'un point de vue financier, l'aspect national de la profession, associé à une rentabilité moyenne, n'assure pas à ces entreprises de position privilégiée. L'Espagne semble dans une situation analogue.

Aux Pays-Bas, les capacités financières des moyennes entreprises

apparaissent non négligeables : comme rentabilité et structure financière ouverte. Enfin en Belgique, les moyennes entreprises possèdent moins d'atouts que leurs concurrentes néerlandaises : faibles ressources financières propres et économie nationale peu dynamique.

b) Potentialité managériale :

La qualité managériale des entreprises moyennes est liée aux conditions d'accès au secteur. Les firmes sont souvent dirigées par leur créateur. Les néerlandais et les Belges ont eu longtemps une mentalité plus "professionnelle" que leurs confrères des autres pays : dans ces deux pays l'accent est mis sur la qualité de la formation, notamment des conducteurs. En RFA, de même, un système d'apprentissage poussé a été mis en place. Depuis quelques années la perspective a changé et l'accent est mis sur la formation de l'encadrement. Le même clivage Nord-Sud peut être observé à ce sujet ; cependant, la France se rapproche de ses partenaires du Nord.

Restent enfin, les grandes entreprises. Le nombre de ces grandes entreprises est réduit (cf annexe III). Les métiers de ces groupes dépassent très fréquemment le seul transport de marchandises et, de par leur taille, ils sont beaucoup plus indépendants des chargeurs. On peut recenser trois types de groupes : ceux qui sont liés à un autre type de transport (filiales S.N.C.F. en France, groupe Schenker (die Bahn) en RFA, groupes liés à la navigation fluviale ou maritime) ; ceux qui sont liés aux chargeurs (c'est le cas très généralement en RFA) ; ceux, enfin qui peuvent être considérés comme de grands groupes indépendants du transport routier (Birkart, Mory, Dubois, ...). C'est pour les derniers surtout que la dimension européenne s'impose.

Ce rapide classement achevé, il devient alors possible de proposer un second bilan qui mette l'accent sur le positionnement stratégique des firmes du transport routier de marchandises dans les différents pays envisagés.

3°) Positionnement stratégique relatif des secteurs du TRM :

Le positionnement stratégique d'une firme du T.R.M. dépendra à la fois de sa taille et de ses choix de métiers. Elle peut mettre l'accent sur la maîtrise d'un seul métier soit par la qualité soit par le moindre prix ou au contraire sur l'intégration avec la même alternative. On va s'efforcer de présenter synthétiquement les principaux choix opérés par les secteurs nationaux étudiés, en partant de la typologie concurrentielle retenue, et en insistant sur l'éventuel impact européen de ces positionnements.

L'ALLEMAGNE :

En Allemagne, les micros entreprises ont essentiellement un positionnement local. A cause de la réglementation leur développement s'est fondé surtout sur la vente de services annexes. Dans le cadre de l'ouverture européenne ces entreprises pourraient difficilement exporter. De plus, seules les restrictions locales de circulation et les normes restrictives (par exemple concernant le transport des matières dangereuses), sont susceptibles de maintenir leur compétitivité dans leur créneau. En effet il n'existe que peu de régions mal desservies par de grands axes en Allemagne. Il y a donc pour ces micros-entreprises un risque potentiel important résultant de l'ouverture européenne. La différenciation réglementaire semble être leur atout principal.

Les petites entreprises allemandes sont en nombre restreint. Cependant la forte concentration urbaine permet aux petites entreprises de se développer tout en gardant une spécialisation de type local ou régional. Elles peuvent servir de base importante pour organiser des réseaux européens d'entreprises dans lesquels elles s'occuperaient de la déserte régionale. La capacité de gestion de ces entreprises est bonne en général et leur rentabilité souvent supérieure à celle de

leurs homologues européens : elles possèdent de ce fait les moyens de jouer un rôle de leader dans ces réseaux.

Les moyennes entreprises allemandes ont pour particularité d'utiliser peu la sous-traitance. Le même constat que précédemment peut leur être appliqué. La seule différence est que ces entreprises ont souvent une vision internationale de leur métier. C'est-à-dire qu'elles pourraient utiliser les services des transporteurs étrangers sans difficultés (CEE ou autres européens). De même la place centrale de la FRA dans le continent européen est utilisée pour exporter. Autrement dit la force de ces entreprises moyennes ne se trouve pas forcément à sein même de la CEE.

Les grandes entreprises allemandes forment le plus grand contingent de firmes de cette taille en Europe. Cependant comme elles sont souvent des filiales "transport" de chargeurs, leur rôle dans l'Europe de demain ne devrait pas être très différent de ce qu'il est aujourd'hui.

#### L'ITALIE :

Le positionnement des entreprises italiennes est plus différencié que dans le cas de l'Allemagne. Le clivage Nord-Sud du pays pour le transport routier doit être pris en compte. Les Appenins limitent la construction de routes en direction du sud, et les axes existants arrivent aujourd'hui à saturation. Le positionnement stratégique des firmes italiennes différera donc selon leur localisation.

Les micros entreprises ont un positionnement stratégique spécifique. Dans ce pays le compte propre est réglementairement défavorisé ; ces firmes mettent l'accent sur les services offerts aux petits chargeurs et elles assurent par la même des

transports sur courte distance (type de prestation particulièrement importante dans ce pays). Aussi il est très probable que l'ouverture européenne ne bouleverse pas l'activité de ces firmes du transport. De plus la géographie du pays permet à ces firmes de posséder des marchés protégés de la concurrence. Ceci est particulièrement vrai pour la Sicile et la Sardaigne, mais aussi pour le sud de la Péninsule ; c'est ce qui reflète l'importance du cabotage maritime dans les échanges intrapéninsulaire.

Aussi peut on dire que pour la grande majorité des entreprises de transport routier italiennes, l'échéance 1992 n'est pas une menace importante ; Le positionnement en terme de géographie locale est un bouclier puissant au développement de la concurrence. Le même raisonnement peut être appliqué aux petites entreprises.

Dans ces conditions, le positionnement stratégique des micros et des petites entreprises de transport routier italiennes ne sera pas offensif à l'horizon 1992 ; cependant il n'est pas certain qu'il soit possible à brève échéance, de voir des transporteurs étrangers s'attaquer à ce marché, notamment du Sud ; le déséquilibre des échanges engendre à l'international comme au national des taux de retours à vide élevés. Notons que le partenariat de type coopératif entre ces entreprises italiennes est un frein de plus à la pénétration étrangère, mais aussi au développement européen des transporteurs italiens (difficulté de financement de l'expansion, orientation stratégique à court terme essentiellement).

Les moyennes entreprises ont un positionnement européen plus agressif. Situées essentiellement dans le Nord du pays, elles sont le reflet de l'intégration européenne de cette zone géographique. Moyennes entreprises de première génération, leur positionnement stratégique est une spécialisation qui semble être géographique. C'est un positionnement sur la région Nord de l'Italie, en

transport national, mais aussi international : desserte de la Bavière, de l'Autriche de la Suisse pour les ports de Gênes, Venise, Trieste. Leur capacité d'adaptation et leurs habitudes de ces transits transfrontières leur donne un atout décisif pour ces relations. Il est probable (les statistiques font cruellement défaut pour ce pays) que les petits transporteurs font du tractionnariat pour les moyennes entreprises. Seulement, les difficultés de transit en douane, les exigences de qualité de prestation en fin de parcours... font que ce type de partenariat n'est pas très développé en Italie. En définitive, les moyennes entreprises italiennes ont des positions à défendre dans l'Europe alpine. Cependant leur activité reste assez artisanale, et les difficultés administratives (postes, télécommunications, services parapublics,...) sont des freins puissants à un développement plus agressif de ces entreprises dans l'Europe de 1993. Si ces entreprises peuvent avoir un rôle à jouer dans le cadre d'alliances européennes, leur niveau moyen de compétitivité (qualité, rentabilité,...) ne leur permet pas d'espérer jouer un rôle de leader.

Les grandes entreprises italiennes sont des firmes de transport multimodales.

#### LES PAYS-BAS :

Le secteur du transport routier est moins compartimenté que dans les autres pays. Aussi y-a-t-il une certaine convergence dans les positionnements stratégiques des firmes.

Dans ce pays, les micros entreprises n'ont pas à proprement parler de positionnement stratégique local. Elles possèdent par contre des "situations". Autrement dit c'est par leurs licences qu'elles sont protégées localement. Leur place dans le secteur s'est réduit considérablement du fait des suppressions d'autorisations, organisées par la profession. Aussi ces micros entreprises ne

survivent que dans la mesure où les autres entreprises du transport néerlandaises peuvent ainsi exercer plus promptement leur profession. Pour ces micros entreprises, la gestion des coûts est primordiale dans la mesure où leur existence dépend assez fortement de la satisfaction des affréteurs : la concurrence en terme de prix étant limitée, la gestion de coût du service est l'élément de compétition (la qualité devenant un impératif à assurer à moindre frais).

Les petites entreprises néerlandaises sont plus spécialisées que les micros entreprises. Leur spécialisation associée à leur taille leur confère une certaine indépendance vis-à-vis des plus grandes firmes du secteur. Si leur force réside dans la possession d'une position nationale protégée, leur croissance se fait par la conquête de marchés à l'étranger. Aussi, si leur capacité d'organisation des trajets est élevée, c'est-à-dire minimisation du taux de retour à vide, leur passage dans la catégorie supérieure des moyennes entreprises est possible. Le positionnement de ces entreprises dans l'Europe de 1993 peut être la desserte du port de Rotterdam, vers les plaques régionales européennes où les transporteurs pourraient trouver du fret de retour, pour le transport spécialisé. Leur "connaissance" des infrastructures portuaires ainsi que leur compétitivité en terme de coût leur confère un avantage certain sur les autres transporteurs européens.

Les moyennes entreprises néerlandaises sont performantes, et susceptibles d'organiser sur une grande échelle la desserte des ports néerlandais (les plus importants du monde par quantité de fret traité). Leurs compétences en terme de gestion des coûts et de qualité en font des concurrents potentiellement importants pour l'Europe de 1993. De plus ces firmes sont des entreprises de seconde génération, c'est-à-dire considérant le transport comme une activité industrielle. Leur capacité de mobilisation de capitaux, et la compétence des entrepreneurs, et des chauffeurs de ce pays, font que ces entreprises pourront jouer un rôle déterminant dans l'Europe de la logistique de demain. Leur positionnement stratégique consiste donc à s'imposer comme des partenaires indispensables. La qualité de service semble être leur cheval de bataille.

Les grandes entreprises néerlandaises s'intéressent à tous les types de transport. Leur taille est élevée et correspond à la puissance des ports de ce pays. Leur positionnement stratégique est plus mondial qu'europpéen. En tout état de cause l'ouverture européenne n'est pas pour ces entreprises un élément de positionnement fondamental.

#### LA BELGIQUE :

Les micros entreprises n'ont un positionnement stratégique local que dans peu de cas. Dans le cadre de l'ouverture européenne leur marché local de distribution ne sera protégé que pour les transports des petits chargeurs, sur des faibles distances. En effet aucune barrière géographique ou réglementaire ne les protège. Les micros entreprises de traction sont majoritaires en Belgique. Leur positionnement stratégique se fait sur les coûts pour une cible large (le quart de ces entreprises font de l'international. A l'heure actuelle, c'est par une guerre des prix que ces transporteurs essaient de croître. Leur objectif de positionnement stratégique pour l'ouverture européenne est de gagner des parts de marché pour s'imposer comme les tractionnaires des moyennes entreprises européennes (grâce à leur coût).

Les petites entreprises belges sont en nombre important aujourd'hui. Leur spécialisation n'est cependant pas très élevée. La faiblesse du marché intérieur explique cet état de fait. Leur positionnement stratégique dans une Europe ouverte est difficilement imaginable autrement que par une concurrence en terme de coûts. Lieux de passage, la Belgique n'offre pas une géographie contraignante. Ces entreprises risquent donc d'avoir à subir une concurrence européenne sévère. Les moyennes entreprises belges sont mieux armées que leurs homologues de petites tailles. En effet possédant une véritable capacité managériale, bien qu'étant encore assez artisanale d'esprit, ces entreprises peuvent espérer jouer

les " apatrides" dans le cadre d'alliances européennes entre firmes ; ou prendre des positions régionales à l'extérieur de leurs frontières. Leur ouverture d'esprit et leur mentalité "européenne" sont leurs principaux atouts. C'est donc par leur capacité à organiser un consensus que ces entreprises peuvent jouer un rôle dans la concurrence européenne.

Notons qu'il n'y a que deux grandes entreprises belges dans le transport routier de marchandises. Elles ont un positionnement essentiellement naval.

#### L'ESPAGNE :

Le transport routier européen n'y est pas encore une réalité. L'intégration économique ne fait que débiter. Les micros entreprises sont à 80 % régionales. Les faiblesses du réseau routier explique ces positionnements. Pour ces entreprises, l'ouverture européenne n'est donc pas un risque ou une opportunité directe. Les micros entreprises tractionnaires sont en nombre important. Elles sont des compléments indispensables aux moyennes entreprises du secteur. Cependant le positionnement stratégique de ces firmes se fait autant en terme de qualité de relation avec l'affréteur qu'en terme de coût.

Les petites entreprises espagnoles bénéficient de la géographie de cette nation pour faire du transport régional et national, peu spécialisé. Dans le cadre de l'ouverture européenne elles peuvent constituer des implantations intéressantes pour les transporteurs étrangers, dans la mesure où elles possèdent déjà des installations sur place.

Les moyennes entreprises espagnoles possèdent des atouts non négligeables pour l'ouverture européenne de 1993. Leur coût de main d'oeuvre, et leur habitude du partenariat les rendent compétitives. De plus elles possèdent une potentialité de croissance non négligeable (intégration économique de l'Espagne, construction de voies de circulation transpyrénéennes permettant de réduire le recours au transport maritime). Leur positionnement stratégique privilégie la défense du marché espagnol et de ses ramifications étrangères. En effet si ces entreprises peuvent espérer s'imposer comme des partenaires intéressants pour la desserte de la péninsule, la faible taille et leur méconnaissance du marché européen (niveau de qualité et de norme des véhicules ...) ne leur permettent pas d'espérer jouer un rôle important dans ces alliances intra-européennes. Notons que leur dynamisme est un atout important, et que par conséquent ces moyennes entreprises espagnoles sont des firmes pouvant prendre des positionnements stratégiques offensifs en terme de coût sur les trafics liés au Sud Ouest européen, donc aussi sur des trajets du type Portugal Pays-Bas.

Notons qu'il n'y a pas de grandes entreprises de transport routier espagnol.

En définitive, les positionnements stratégiques des entreprises de transport routier de marchandises pour l'horizon 1993 diffèrent selon les pays et les types d'entreprises.

Ce constat, qu'il apparaît difficile de condenser plus, est issu des analyses successives de la dynamique concurrentielle interne à chaque pays étudié (Allemagne, Italie, Pays-Bas, Belgique, Espagne), de la compétitivité relative des secteurs et de la segmentation des stratégies en terme de métier du transport routier de marchandises. Ce diagnostic permet de mettre en évidence les forces et faiblesses de l' "offensive" étrangère sur l'Europe de 1993.

Il devient donc possible d'examiner le type de concurrence susceptible de se mettre en place dans le cadre du grand marché européen, et par là même, de caractériser les stratégies des transporteurs français face à la concurrence européenne. C'est ce à quoi nous nous attachons dans la troisième partie de cette étude.

TROISIEME PARTIE : QUELLES STRATEGIES POUR LES FIRMES FRANCAISES DU  
TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES ?

L'ouverture européenne, dans le secteur du transport routier de marchandises, et quelles que soient ses modalités concrètes, va intensifier la concurrence entre des entreprises de nationalités différents.

Comme nous l'avons souligné, les positionnements stratégiques des firmes diffèrent en fonctions de multiples paramètres. En cela les particularismes nationaux jouent un rôle important. Aussi avant d'examiner les stratégies possibles pour les entreprises françaises face à l'offensive étrangère et à l'ouverture européenne, il est nécessaire de rappeler la segmentation des firmes nationales.

1°) Segmentation nationale des firmes du transport routier de marchandises :

Les micros entreprises françaises sont en nombre important. Elles représentent plus de 85 % des effectifs du secteur. Contrairement aux autres pays que nous avons étudiés, il n'y a pas un type de micro-entreprises qui prédomine. Autrement dit, coexistent des micros entreprises de type local (60%) et de type tractionnaire (40 %) (en Belgique respectivement 20% et 80 %, en Espagne 81 % et 19 %). L'existence des deux types de micros entreprises met en lumière un éclatement du marché français des transports routiers, avec des marchés locaux assez fermés et éloignés les uns des autres.

Les micros entreprises du "type local" sont en nombre élevés pour plusieurs raisons. En premier lieu, la zone courte étant réglementairement libre

il existe un effet de seuil favorisant l'émergence d'entreprises à zone de fret local. De plus s'il y a peu de zones enclavées en France, les grands axes autoroutiers sont aujourd'hui encore en nombre restreint, ce qui crée un maillage territorial avec des régions assez vastes. Enfin la forte concentration géographique de l'économie entraîne la nécessité d'utiliser des petits transporteurs. Les difficultés de circulation et les limitations réglementaires de transport (poids, taille, conduite le week-end ...) autorisent le maintien d'entreprises tarifiant au service rendu.

L'existence de micros entreprises de traction françaises est favorisée par deux types de paramètres : géographiques et sectoriels. En premier lieu, la superficie de la France est un facteur favorisant le transport sur de longues distances. En second lieu, l'organisation du secteur français du transport routier de marchandises a favorisé la création de ce type d'entreprises. C'est ainsi que le trafic international a longtemps été considéré comme non rentable par de nombreuses entreprises de plus grande taille, et donc laissé à des tractionnaires. De plus l'existence de licences monnayables a constitué un soutien à cette profession d'entrepreneurs autonomes : rachetant des licences sans part de marché, ils ne subsistent qu'en faisant de la traction.

Les petites entreprises de transport routier français sont plus spécialisées que les micros entreprises. Sans doute un peu moins de la moitié de ces petites entreprises font du transport en zone courte. La géographie économique de l'industrie française est sans doute un facteur qui favorise la croissance des micros entreprises locales et leur permet donc de devenir petites. Cependant, ces entreprises artisanales offrent alors aux chargeurs des services annexes : stockage, etc. Les autres petites entreprises sont souvent des entreprises spécialisées (cf enquête CNR 1988). Leur rayon d'action est principalement national. Aussi, la recherche du fret de retour est un métier qu'elles doivent maîtriser. A cette fin, des réseaux d'entreprises spécialisées se sont constitués

en France, sans être bien souvent juridiquement établis.

Les moyennes entreprises du transport routier français ont une organisation nationale, mais rarement internationale. Elles sont assez souples dans leur activité et n'hésitent pas à utiliser la traction et la location. "Frileuses" à l'international, elles ont la volonté de se préparer pour l'ouverture européenne. Deux attitudes peuvent être observées :

- les firmes de première génération tendent à des associations similaires à celles conclues par les petits transporteurs spécialisés faites de confiance et de contacts fréquents ;
- inversement, les entrepreneurs de seconde génération ont une vue plus économique et essaient de racheter au meilleur prix des entreprises étrangères. Les moyennes entreprises font donc montre, en France, de deux attitudes divergentes vis-à-vis de l'Europe.

Les grandes entreprises du transport routier français sont de plusieurs types. Cependant s'il existe des firmes liées aux chargeurs (GEFCO), ou provenant de la catégorie des moyennes entreprises (Dubois, Mory), il existe un groupe dominant lié à la SNCF. Avec près de 16 milliards de chiffre d'affaire, pour le seul transport routier, il domine certains services. L'existence d'un tel groupe n'est pas forcément un atout dans la mesure où l'internationalisation de ses activités n'est envisagée que par rapport à un positionnement stratégique ferroviaire national.

Le secteur du transport routier de marchandises en France est donc segmenté, comme les autres secteurs étrangers. Dans le cadre d'une Europe des transports, les différentes nationalités de transporteurs vont être amenées à

s'associer ou à se faire concurrence. Aussi les firmes françaises auront à se positionner non dans un marché national à ramifications internationales importantes, mais bien dans un nouvel espace économique. Il devient donc nécessaire, pour la poursuite de l'analyse, de chercher à préciser le champ concurrentiel européen.

2°) Le champ concurrentiel européen :

"L'ouverture européenne de 1993" cherche à créer un espace économique unifié. Il est cependant peu probable qu'à moyen terme les particularismes nationaux disparaissent. Dans le secteur du transport routier de marchandises toutes les firmes ne sont pas concernées par l'intégration européenne, comme nous l'avons vu précédemment. Le champ concurrentiel européen sera donc probablement restreint. Pour préciser les contours de ce marché, il est nécessaire de recenser les firmes en présence (nous synthétiserons alors les conclusions de l'annexe III de l'étude) et d'examiner les forces externes au secteur susceptibles de le modifier fortement (progrès technique, nouveaux entrants, concurrence intermodale).

a) Segmentation stratégique et potentialité européenne :

Certaines firmes du transport routier de marchandises ne seront sans doute pas concernées, à court terme, par l'ouverture européenne. Tel est le cas des micros-entreprises locales protégées géographiquement. Ce type de firmes se retrouve dans à peu près tous les pays. Il semble même que les entreprises protégées géographiquement puissent continuer à croître sans difficulté. Tel est le cas de l'Espagne, du sud de l'Italie, et, en France, des régions enclavées. Les petites entreprises de ces zones jouissent du même privilège. Cependant elles constituent des proies rachetables par des moyennes entreprises. Très probablement

certaines micros entreprises locales vont faire l'objet d'une attention particulière des pouvoirs publics nationaux, lorsque des barrières géographiques n'existent pas. Ainsi il semblerait que l'Allemagne ait une telle attitude reflétée par la nouvelle réglementation concernant les transports de matières dangereuses. De même, aux Pays-Bas, il est possible que la profession protège les firmes nationales en contrepartie de conventions collectives strictes.

A côté de ces micros ou petites entreprises pour lesquelles l'ouverture européenne n'est pas une menace à court terme, les grandes firmes ne sont pas directement concernées par ce changement de perspective. En effet, les grandes entreprises liées aux compagnies maritimes (les plus nombreuses) ont un positionnement stratégique qui est déjà mondial. Leur activité de transport sur route n'est que marginale. De plus la généralisation des conteneurs est pour ces entreprises une raison de plus d'avoir une vue multimodale non centrée sur le trafic routier.

De la même façon, les moyennes entreprises liées aux chargeurs malgré leurs capacités financières ne s'intéressent au transport routier que de façon indirecte. Ce sont donc surtout les entreprises liées aux transports ferroviaires, et celles provenant du transport routier qui sont directement concernées par la concurrence européenne.

Il s'agit donc des micros entreprises de traction, des moyennes entreprises de première, mais surtout de deuxième génération et dans une moindre mesure, des petites entreprises spécialisées.

Les micros entreprises de traction peuvent espérer trouver du fret en étant alliées à des affréteurs, ou en répondant à des demandes impersonnelles de transport peu spécialisées sur les grands axes. Il semble que les Néerlandais et dans une moindre mesure les Italiens, préfèrent la première possibilité (cf I

et IIIème partie de l'étude), alors que les Belges s'accommoderaient mieux de la seconde solution (favorisant les faibles coûts). Restent les Espagnols qui, hier, dépendant des affréteurs dans un marché cloisonné, pourraient bien changer de positionnement stratégique. Les tractionnaires français indépendants de mentalité ont des handicaps certains. Jusqu'à présent, les bourses de fret étaient peu développées : plaques régionales en nombre restreint, et puissance des auxiliaires de transport (et notamment dans les ports).

Les petites entreprises spécialisées ne peuvent espérer croître fortement dans leur pays respectifs par manque de fret. Cependant peut-on réellement voir se développer de petites entreprises spécialisées européennes ? Est-il imaginable pour ces entreprises de supporter les coûts de la gestion administrative de ces transports ? Cela n'est pas certain. Si de tels exemples existent, dans le froid notamment, il ne faut pas oublier de mentionner que dans ce cas précis la stratégie n'est pas européenne mais bien mondiale. En d'autres termes si les chargeurs exigent des transports spécialisés européens, ce qui est probable, il est vraisemblable que des accords inter-entreprises pourraient voir le jour, avec il est vrai une possibilité d'intégration de quelques éléments à terme.

Les moyennes entreprises n'ont pas la même logique suivant qu'elles sont de première ou de seconde génération. Cependant, leur volonté de croissance européenne semble être un fait acquis. L'intégration européenne se traduirait par des implantations ou reprises limitées, de sociétés à l'étranger (ou même en France par les françaises), avec peut être l'utilisation de tractionnaires étrangers dans des conditions restant à définir.

En définitive, le champ concurrentiel européen pour le secteur du transport routier de marchandises est limité par potentialités et la volonté des firmes. Cependant, d'autres facteurs externes aux transporteurs interviennent. Leur examen est nécessaire pour comprendre ce que pourrait être la place des firmes françaises.

b) Les facteurs externes :

Dans le transport routier de marchandises, trois éléments importants peuvent modifier très sensiblement la concurrence sectorielle : l'existence de concurrents extérieurs potentiels, le développement des autres modes de transport et l'évolution des attentes logistiques.

Les concurrents extérieurs potentiels pourraient être les transporteurs des pays voisins de la CEE. Les pays hors CEE représentés au sein du CEMT bénéficient d'entrées sur le marché. Si les transporteurs de ces pays ne semblent pas tous très compétitifs, l'arrivée de camions scandinaves au PTRA proche des 50 tonnes est de nature à diminuer la puissance des firmes néerlandaises. De la même façon des tractionnaires originaires de Yougoslavie ou des pays du COMECON défient toute concurrence en terme de coût. Associées à des transporteurs ou des expéditeurs allemands, ils sont susceptibles de modifier de façon notable les positions stratégiques de petits tractionnaires belges, espagnols, ... et de redonner aux entreprises allemandes un gain de compétitivité non négligeable.

Des transports de substitution à la route constituent aujourd'hui un nouveau risque pour les firmes du secteur. La concurrence intermodale, dont nous avons étudié l'influence dans la dynamique concurrentielle des secteurs nationaux (annexe I) peut être un facteur d'organisation de la concurrence européenne. A propos du rail, le développement du transport combiné est de nature à réduire l'intérêt d'une position géographique de transit, pour les transporteurs routiers. Ainsi, le trafic Italie-Allemagne en transport combiné représente

l'équivalent de 15 % du transport en compte d'autrui sur ce trajet ; et 30 % pour le trajet Espagne-Allemagne (source Europa transport n°26 déc 87). En terme d'opportunité stratégique pour les firmes européennes, on peut y voir une baisse de l'intérêt de la traction en faveur de la distribution régionale assurant la continuité du fer. Notons que selon une analyse de Prognos (Analyse du transport international routier, Oct 87) 65 % à 75 % du transit routier de marchandises est économiquement effectuable en transport combiné.

Le "phénomène" logistique modifie la perception du secteur des transports routiers par les agents économiques externes à celui-ci. Le transport n'apparaît plus comme une contrainte, mais comme une nécessité. Le transporteur ne doit donc plus seulement traiter la marchandise, mais aussi le temps. Il en résulte une augmentation du compte propre et un risque de concentration de l'offre. Le "phénomène" logistique diminue donc l'intérêt de la traction non organisée. De plus, il met en avant les métiers de gestion du transport. Enfin, les investissements pouvant être très importants (satellite de suivi des camions, ou plus simplement traitement informatique des documents administratifs) le partage de l'utilisation de quelques réseaux sera donc nécessaire, avec la possibilité de création d'une nouvelle segmentation d'entreprises : celles qui contrôlent le système ; celles qui y participent ; celles qui n'en font pas partie. Il y a donc un facteur technologique important qui risque de remodeler de façon irrémédiable le secteur du transport routier de marchandises.

### 3°) Les positionnements stratégiques des firmes françaises :

les firmes françaises de transport routier de marchandises ont aujourd'hui un positionnement stratégique orienté sur le secteur national. On peut penser comme on l'a déjà noté que c'est avant tout au travers de l'évolution des secteurs nationaux que se manifesterà la concurrence européenne.

Dans ce contexte, quelles stratégies peuvent elles être envisagées pour les transporteurs routiers français. La réflexion poursuivie dans cette étude, étude de cadrage, rappelons-le, aboutit à quatre constats de base.

- La concurrence européenne ne doit pas être d'abord perçue, du point de vue du transport routier de marchandises, comme un ensemble de menaces à contrecarrer ou d'opportunités à saisir. Certes de telles menaces et de telles opportunités existent et on les a soulignées au fur et à mesure de l'étude. Cependant, c'est de dynamique d'ensemble qu'il s'agit et cette dynamique européenne va se traduire par la modification des conditions de concurrence à l'intérieur même du secteur national, des secteurs nationaux, du transport routier. La réponse stratégique des firmes françaises passe donc par la re définition de leur positionnement dans cette nouvelle donne. L'environnement concurrentiel européen est en passe de devenir un environnement concurrentiel intérieur.

- Les stratégies des transporteurs routiers doivent être différenciées. Il ne saurait être question d'envisager quelques créneaux particuliers dans lesquels les transporteurs routiers français devraient faire porter globalement leur effort. Bien au contraire, la diversité du secteur national, celle des secteurs étrangers implique la recherche la recherche au cas par cas des stratégies opportunes. Trois facteurs conditionnent ces choix différenciés : la taille de l'entreprise, son positionnement actuel et sa localisation. C'est à partir de ces facteurs que la réflexion doit être menée.

- Les stratégies des transporteurs routiers doivent être spécialisées. L'évolution de l'industrie du transport dans le cadre européen, sur laquelle on a longuement insisté, aboutit à ce second constat. La performance des entreprises va dépendre de leur maîtrise des métiers d'action et des métiers de soutien que l'on a recensés. Cette maîtrise est à la fois affaire de positionnement et de qualité de gestion. Le transport routier est devenu une industrie de services qui

doit s'appuyer sur des personnels d'exécution compétents et des managers formés au traitement de l'information, au contrôle des coûts de production, à la gestion des ressources financières et humaines ainsi qu'à la gestion stratégique.

- Enfin les stratégies des transporteurs routiers doivent être coordonnées, et coordonnées dans une double direction. La maîtrise de la logistique implique dans un grand nombre de domaines des actions d'ensemble de la profession (Centre de frêves, banque de données, partenariat, outil de formation, aménagement des procédures d'accès ...). La maîtrise de la gestion stratégique impose une prise de conscience collective de l'importance de l'aménagement des réseaux (routiers, ferroviaires, fluviaux), de l'environnement financier (financement en fonds propres, recours maîtrisés à l'endettement) et de l'environnement juridique (conditions de transmission des entreprises, cadre légal de la coopération, harmonisation des conditions d'exercices de l'activité transport, ...)

C'est à partir de ce quadruple constat que les perspectives de développement doivent être considérées. On va les développer en s'appuyant sur la typologie qui a servi de base à l'analyse des positionnements stratégiques relatifs dans les différents pays étudiés. Cette typologie distingue :

- . les micro-entreprises locales et les micro-entreprises de traction
- . les petites entreprises
- . les moyennes entreprises
- . les groupes.

Les micro-entreprises locales ne semblent pas directement menacées par l'ouverture européenne. Elles ont un rôle à jouer dans la distribution locale (ou terminale) des marchandises et leur devenir semble déterminé par une définition claire du créneau précis qu'elles entendent occuper. Leur savoir faire propre réside essentiellement dans leur bonne connaissance géographique des zones desservies et dans leur adaptation particulière aux besoins spécifiques des économies locales ou régionales : messagerie, desserte des grandes surfaces, à partir de leurs plate-formes de stockage, ... Ce savoir-faire propre doit être valorisé par un contrôle strict des

coûts de transports liés à leur spécialité, contrôle permis malgré leur petite taille justement du fait de leur concentration sur quelques services.

Les micro-entreprises de traction sont beaucoup plus directement concernées par l'intégration européenne. Leur compétitivité tient à leur maîtrise des coûts ainsi qu'à l'accès aux contrats de transport. Dans ce domaine le risque d'une concurrence européenne sauvage ne doit pas être négligé. Dans une telle occurrence, les tractionnaires français ne seraient pas toujours en bonne position par rapport à leurs confrères concurrents principalement Belges et Espagnols. Ils pourraient voir leurs positions laminées, notamment dans l'approvisionnement français à partir des centres industriels internationaux et dans le transit à travers la France (Europe du Nord, Europe du Sud). Cependant leur population est nécessaire aux autres entreprises moyennes ou grandes (on y reviendra).

Dans ces conditions leur devenir passe par trois préalables :

. le maintien au niveau de chacun d'entre eux de la qualité de leurs prestations : formation des chauffeurs, maîtrise des délais, qualité du matériel. Cette contrainte qualitative implique qu'une marge suffisante soit laissée aux tractionnaires et donc qu'ils puissent s'insérer dans des relations commerciales stables ;

. cette dernière condition suppose l'organisation des relations entre tractionnaires et donneurs d'ordre. Ces derniers peuvent s'engager à assurer à leurs sous-traitants un volume stable d'activités, en contrepartie d'engagements qualitatifs. De tels accords se sont développés dans d'autres domaines (relations automobile-équipementiers, relations électronique-fabricants de composants ...) et ont donné lieu à l'élaboration de contrats types de co-traitance. De même les donneurs d'ordre peuvent contribuer au développement d'un outil informatique commun (service minitel, maillage inter-régional voire international) à même d'assurer la souplesse nécessaire au service des tractionnaires et l'optimisation de leur activité (le retour).

Il reste que l'organisation du tractionnariat passe par une réflexion européenne. Il paraît nécessaire d'envisager pour eux un statut européen faute de quoi une évolution incontrôlée pourrait se produire à un terme assez proche. Outre les problèmes sociaux qu'une telle évolution ne manquerait pas d'engendrer, elle créerait une situation qu'on peut juger défavorable au transport dans son ensemble et susciterait sans doute des réactions réglementaires de caractère national contraires au développement européen.

Les petites entreprises du transport routier de marchandises sont placées dans la concurrence nationale et européenne à la croisée des chemins. Leur devenir pose une question d'autant plus cruciale qu'elles sont nombreuses dans tous les pays européens (et que du reste leur situation relative est comparable). Elles se trouvent en fait devant une alternative : opter pour la spécialisation géographique ou opter pour la croissance. Le premier choix les amène à occuper un positionnement analogue à celui des micro-entreprises locales ; elles doivent alors prendre conscience que leur atout spécifique est précisément leur petite taille et de ce fait veiller à ce que leur dimension ne soit pas un handicap. La maîtrise de la petite dimension, dans cette perspective, ne doit pas être considérée comme une solution de facilité. "Small is beautiful", certes, mais "small is difficult". Micro-entreprises locales et petites entreprises sont alors immergées dans le même environnement concurrentiel régional.

Le second choix est celui du développement. La petite entreprise tend à devenir moyenne. Il s'agit pour elles d'un changement notable parce que le renouveau de leur positionnement stratégique impose l'accès à une dimension supérieure de gestion et à une nouvelle perception de leur environnement. On peut se demander si elles ont les moyens de cette ambition, tant financiers qu'humains ou bien si au contraire, dans ce mouvement, elles ne risquent pas d'être la proie de moyennes entreprises tant nationales qu'étrangères qui cherchent à élargir leur base d'action.

Dans cette perspective, les petites entreprises françaises paraissent assez mal placées. Généralement de premières générations, elles ne disposent pas de compétences managériales nécessaires, contrairement par exemple à leurs

conscieurs néerlandaises; moins protégées qu'en Allemagne ou moins "sélectionnées" qu'en Belgique, leurs capacités financières sont souvent restreintes. Pour cette population à risque, il n'y a pas de stratégie fixe. Tout est affaire d'opportunité. En revanche l'accompagnement de l'évolution paraît très souhaitable et pourrait passer par deux actions générales :

. le développement de la prise de conscience des impératifs de gestion liés à la croissance pour éviter un trop grand nombre d'expériences mal conduites et se soldant par l'échec ;

. l'aménagement des conditions de la concentration du secteur de façon que cette concentration nécessaire soit dynamique (réglementation fiscale, innovations statutaires, ...) et profite d'abord au secteur national dont le tissu doit être valorisé.

On sent bien au travers des remarques précédentes que le coeur de la question européenne bat au niveau des moyennes entreprises. C'est à leur propos que le premier constat établi précédemment prend toute son importance. La dynamique européenne va modifier le champ dans lequel elles exercent leurs activités au moins autant par le remodellement économique qu'elle implique que par l'émergence de nouvelles menaces ou de nouvelles opportunités. Ces moyennes entreprises ne sauraient se cantonner dans le tractionnariat ou la seule distribution locale. Il est impératif pour elle de jouer la spécialisation du service rendu soit qu'elles cherchent à maîtriser l'ensemble de la chaîne de transport sur des liaisons denses économiquement, soit qu'elles tablent sur la parfaite connaissance d'un type de transport particulier (produits dangereux, citernes chimiques ou alimentaires, transport gros matériels ou équipements spéciaux, transport frigorifique...). Dans l'une ou l'autre optique, la dimension européenne s'impose et avec elle la contrainte d'une double exigence : maîtrise de la qualité et maîtrise de l'espace européen.

La maîtrise de la qualité devient un leit-motiv de cette conclusion. Cette insistance n'a rien de convenu. Elle découle de l'ensemble des réflexions menées sur la dynamique comparée des secteurs nationaux et sur l'évolution de l'industrie du transport. C'est la variable clé de la concurrence européenne, et tout spécialement de la concurrence des moyennes entreprises. Pour elles, cette exigence de qualité a deux effets.

Il leur faut parvenir à une rigoureuse adéquation entre métiers d'actions et métiers de soutiens, adéquation qui dépend du positionnement retenu, spécialisation "transport" ou spécialisation "produits". Dans le premier cas c'est la qualité de la logistique qui prime (flux d'information, flux de transport, conditions de regroupement, condition d'éclatement). Dans le second cas, l'accent doit être mis sur la qualité du service-produit : l'adaptation du transport aux attentes spécifiques (zéro délai, zéro défaut, zéro stock, par exemple) du client.

Il leur faut par conséquent se doter des moyens managériaux propres à la réalisation de tels projets d'entreprises et sur ce plan la position globalement moyenne (qu'on a souvent soulignée) des entreprises françaises n'est pas favorable (indépendamment de quelques brillantes réussites). La dynamique concurrentielle nationale ne les a pas incité à mettre l'accent sur la qualité du service rendu non plus que sur la qualité des équipes managériales. Il ne faut pas se le cacher : les Néerlandais, les Allemands et nombre d'Italiens sont mieux armés et par conséquent mieux préparés à la maîtrise de l'espace européen.

Car la seconde contrainte est là. La dynamique européenne provoque l'émergence de zones économiques non plus hexagonales mais communautaires qui redessinent le paysage du transport routier de marchandises. L'analyse devra être approfondie. On voit cependant se dessiner du point de vue français quatre grandes zones, sans compter la zone parisienne qui a vocation spécifique, à la fois régionale, nationale et internationale.

- une zone I : France du Nord et de l'Est, Rhénanie, Bénélux
- une zone II : France de l'Est, Lombardie
- une zone III : Midi-Pyrénées, Languedoc, Catalogne
- une zone IV : France du Centre et de l'Ouest.

La dernière zone ne semble pas directement concernée par l'europanisation du transport. En revanche les trois premières le sont de plein fouet (on peut remarquer d'ailleurs que leur intersection se situe en Bourgogne, région qui devrait pouvoir tirer bénéfice de cette situation stratégique) et c'est en leur sein que se pose pour les moyennes entreprises la question de la maîtrise de l'espace.

Bien que les moyennes entreprises ne fondent pas leur stratégie sur l'implantation locale, leur positionnement géographique apparaît déterminant puisque, spécialisées, elles vont avoir intérêt à développer leur activité au sein d'une zone économique cohérente. Dans cette zone, la capacité à occuper l'espace économique du transport va dépendre de plusieurs facteurs :

- . une taille suffisante pour permettre la mise en oeuvre des métiers de soutiens nécessaires et donc pour supporter les investissements -notamment informatiques et humains- qui y sont liés. La première exigence, donc, peut être de concentration, si la taille adéquate n'est pas atteinte. On peut penser que la France est moins bien dotée en moyennes entreprises à taille européenne que la RFA et les Pays-Bas, mieux dotée que la Belgique et l'Espagne et dans une situation analogue à celle de l'Italie du Nord.
- . la maîtrise des flux de transport, soit qu'un parc adéquat ait été constitué, soit que le réseau des tractionnaires soit fiable. On retrouve là un thème développé précédemment et dont la conclusion se trouve renforcée. Le partenariat tractionnaire - moyennes entreprises est une nécessité aussi bien pour les premiers que pour les seconds.
- . enfin et sans doute surtout l'accès au fret retour. Or dans les zones évoquées

plus haut cet accès va dépendre largement de chargeurs étrangers. La constitution de réseaux européens devient un impératif. Ces réseaux nous paraissent, au départ du moins, devoir être centrés sur une des régions européennes évoquées. Leur forme juridique peut être esquissée :

- la constitution d'un réseau de filiales a l'avantage d'assurer une meilleure coordination des activités ; cette solution présente cependant plusieurs inconvénients : coût de l'investissement financier et coût de la gestion du groupe.

Elle nous paraît réservée aux plus grandes des moyennes entreprises, celles qui accèdent, précisément, à la taille de groupe.

- la constitution d'un réseau contractuel entre partenaires de nationalités différentes. Cette seconde solution est moins coûteuse et juridiquement plus simple. Elle nécessite cependant une grande précision dans l'élaboration de la convention (statuts, engagements réciproques, répartition des charges communes et des résultats communs, ...). Nul doute, dans ce dernier cas, qu'il n'y ait avantage à négocier en forte position tant qualitative que financière, pour être à même de jouer un rôle sinon de leader du moins de co-leader dans l'association.

Or de ce point de vue, les firmes françaises sont confrontées à forte partie. Les plus favorisées sont celles de la zone III qui devraient s'imposer relativement facilement dans l'organisation de réseaux trans-pyrénéens. La situation reste favorable en zone II encore que le dynamisme inventif des transporteurs du Nord de l'Italie ne doive pas être négligé. Mais Lyon et Milan ont mille ans de coopération économique derrière elles. La concurrence risque d'être beaucoup plus rude dans la zone Nord où les transporteurs français vont se trouver directement confrontés aux Allemands et aux Néerlandais, ce d'autant plus qu'une partie du transport routier de la zone est drainée vers Rotterdam. L'appui "préférentiel" des chargeurs nationaux semble, en l'occurrence, un des rares moyens pour renforcer le potentiel offensif français, une fois mises en oeuvre les actions envisagées plus haut.

Reste à examiner une dernière situation concurrentielle, celle des grands groupes. Elle ne sera pas développée dans le cadre de cette étude pour les trois raisons suivantes :

- dans la majorité des cas, ces grands groupes sont présents dans plusieurs modes de transport (maritime, ferroviaire, fluvial ) et de ce fait leur stratégie n'est plus spécifique au transport routier ;
- ces grands groupes sont amenés à développer des stratégies spécifiques qu'il serait vain de chercher à analyser de façon synthétique. Il faudrait pour ce faire procéder au cas par cas, partir de monographies et c'est une autre étude.
- enfin leur comportement, de par leur taille, est déjà européen. Ils ont déjà intégré à leur stratégie cette dimension européenne et pour eux l'échéance 1993 n'a pas l'importance qu'elle revêt pour leurs confrères de moindre taille.

Quelques remarques cependant doivent être faites. Les grands groupes français, dans leur ensemble, apparaissent moins européens que leurs confrères hollandais ou allemands. Les premiers y ont été tôt incité par la desserte des grands ports du Nord et les seconds par leurs liens souvent directs avec des grands chargeurs. Bon nombre des grands groupes français sont liés à la S.N.C.F. et cette liaison peut être globalement un atout et un handicap.

Un atout dans la mesure où la coordination réussie rail-route peut être une arme efficace dans la concurrence européenne non plus dans mais entre les grandes zones dont nous avons parlé plus haut. Un handicap dans la mesure où l'adaptation à la nouvelle donne européenne passe en partie par la cohésion professionnelle des transporteurs, cohésion qui pourrait être difficile si les plus grands privilégient leurs liens avec le fer.

Ce dernier point conduit à une série de remarques sur lesquelles

s'achèvera la réflexion. La réponse stratégique des transporteurs routiers français s'articule à trois niveaux.

. Le premier niveau, déterminant, est celui de l'entreprise. Il lui faut une volonté stratégique et les moyens de la mettre en oeuvre. Ces moyens doivent être adaptés à ses projets et ces derniers à son positionnement.

. Le second niveau est celui de l'organisation professionnelle. Dans la concurrence européenne, les différents transporteurs apparaissent solidaires les uns des autres. Il est impératif d'organiser cette solidarité (contrats type, relations de partenariat, services communs, ...) qui n'est en rien prise en charge des uns par les autres mais reconnaissance de la nécessité de la coopération entre partenaires autonomes et efficaces.

. Le dernier niveau est celui de l'administration qui a un rôle majeur à jouer non plus dans l'encadrement du secteur mais dans l'accompagnement de son évolution. Il est de l'intérêt national que le transport routier français joue un rôle déterminant dans le transport routier européen. Il en a les capacités et la géographie l'y incite. Or les différentes options stratégiques que l'on a recensées dépendent toutes, très largement, d'un environnement économique et juridique favorable, d'une évolution réglementaire adéquate, et, tous comptes faits, de moyens financiers : la qualité se paye !

La stratégie est un concept d'ordre militaire. Les maîtres à penser sont souvent des généraux illustres et fort antiques. Deux préceptes de SUN TZU caractérisent remarquablement la concurrence européenne dans le secteur du transport routier de marchandises.

Le premier se veut impératif "Connaissez l'ennemi et connaissez-vous vous même ; en cent batailles vous ne courrez aucun danger". Les transporteurs routiers français ne doivent pas se tromper de cible : la leur c'est, beaucoup plus que le concurrent étranger porteur de toutes les menaces possibles, le transport routier tel qu'il s'organisera en Europe dans les prochaines années. Pour jouer un rôle majeur il faut analyser ses forces et faiblesses et vouloir s'adapter. Il faut une démarche stratégique.

Le second précepte assure que "le suprême raffinement dans l'art de la guerre, c'est de s'attaquer aux plans de l'ennemi". C'est dire que le succès vient d'une bonne anticipation des projets des concurrents et de l'évolution de la demande pour y répondre mieux qu'eux. Trois slogans pourraient alors résumer l'ardente obligation des transporteurs français : qualité du service, qualité de la gestion, leadership dans les réseaux.