

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

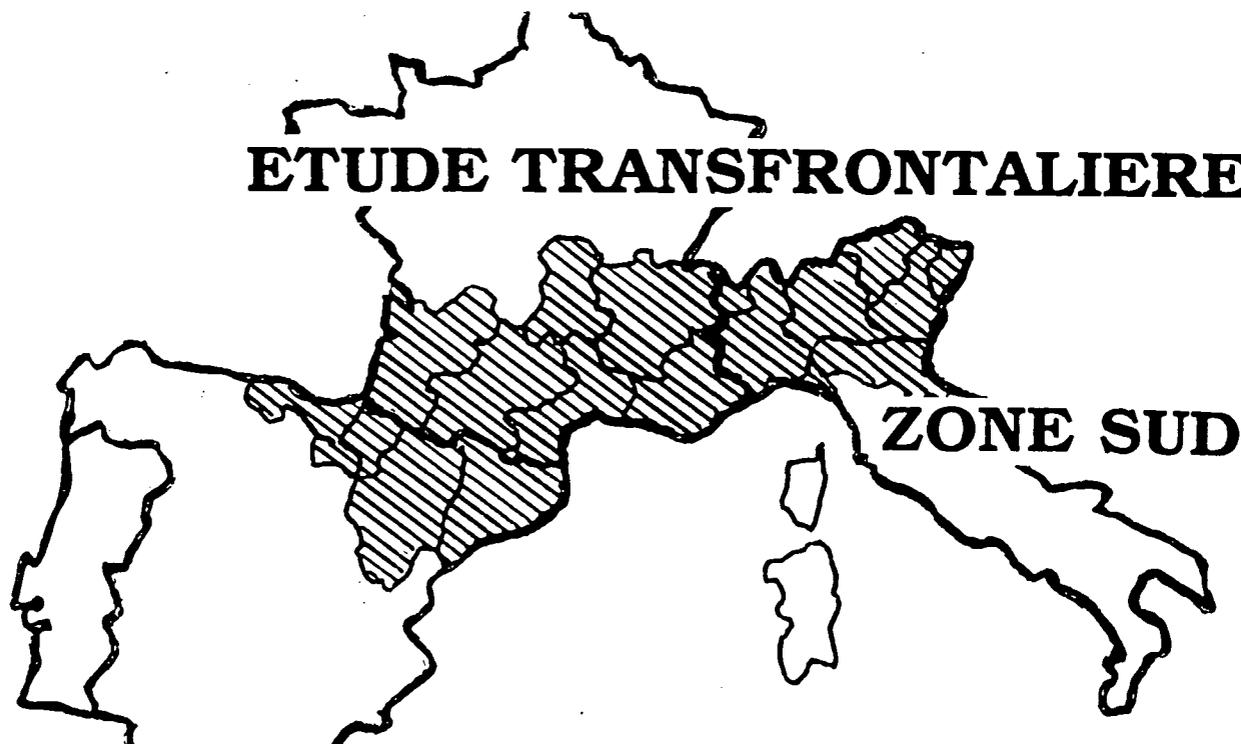
DIRECTION DES TRANSPORTS TERRESTRES

DIRECTION REGIONALE DE L'EQUIPEMENT MIDI - PYRENEES

**STRATEGIE DES ENTREPRISES DE
TRANSPORT DE MARCHANDISES
DE NIVEAU REGIONAL**

RAPPORT D'ETUDE

ETUDE TRANSFRONTALIERE



JONCTION
ETUDES CONSEIL

MARS 1991

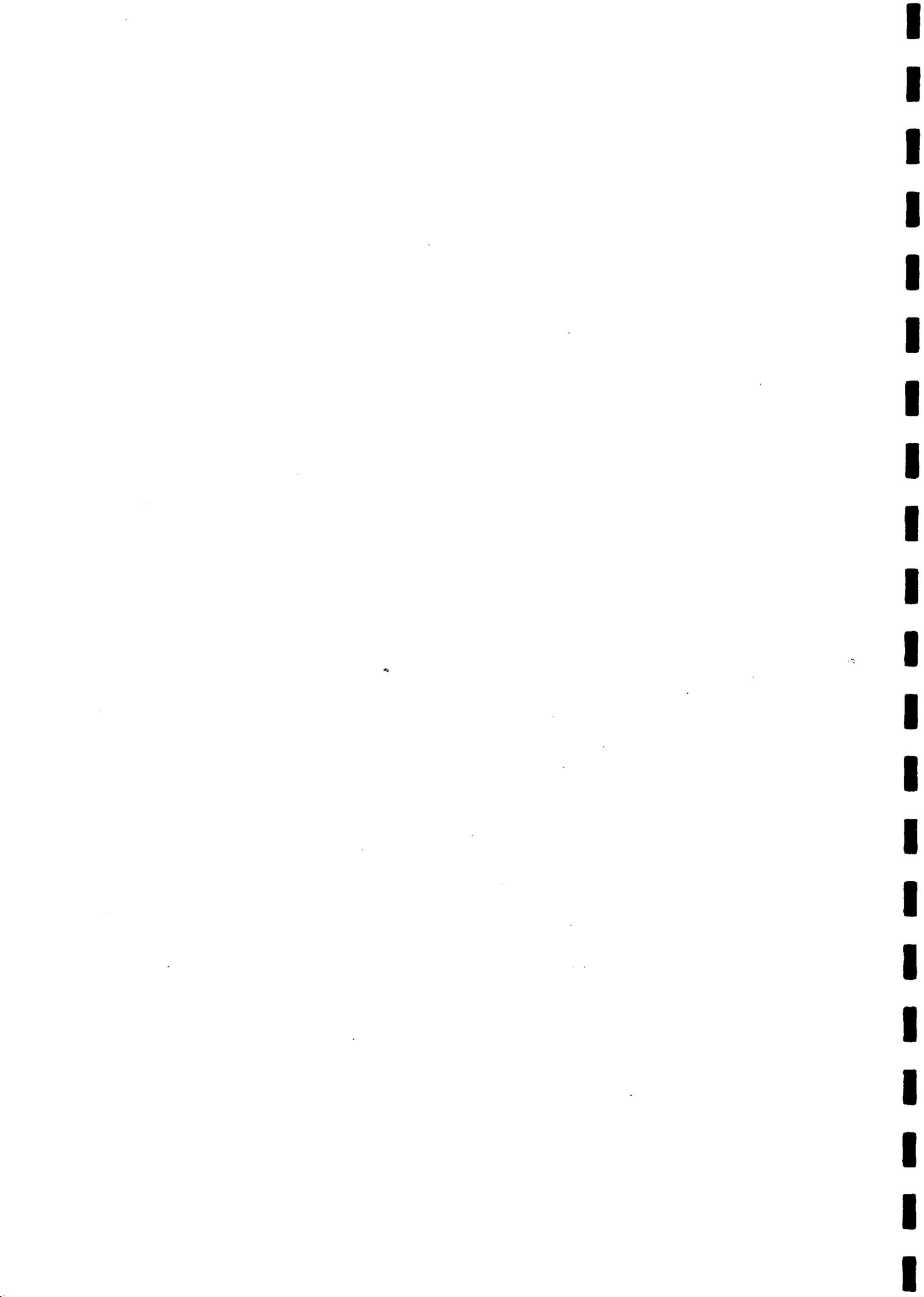


TABLE DES MATIERES

	Pages
<u>RESUME</u>	
<u>RAPPORT D'ETUDE</u>	
INTRODUCTION	1
1. Objectifs de l'étude	2
2. Groupe Cible	3
3. Notes méthodologiques	7
PREMIERE PARTIE	11
1. Situation conjoncturelle Thèmes clefs de l'étude comme fondements des stratégies mises en place	12
1.1. Perception nouvelle du rôle des P.M.E. de " <i>l'âge de la traction</i> " à " <i>l'âge du service complet</i> "	12
1.2. L'environnement concurrentiel : restructuration ou disqualification du pavillon national ?	13
1.3. L'espace-marché européen : un concept bien réel !	13
1.4. Le rôle des Pouvoirs Publics : veiller à l'harmonisation des réglementations européennes	14
2. Analyse de la situation conjoncturelle Synthèse et essai de schématisation	15
Schéma de mise en situation	18
DEUXIEME PARTIE	19
2. Typologie des stratégies d'entreprises	20
2.1. Classification des entreprises : trois grandes " <i>familles stratégiques</i> "	20
2.2. Axes stratégiques développés	24
2.2.1. Organisation et structure	24
2.2.2. Positionnement sur le marché actuel et à l'horizon 1993	32

TROISIEME PARTIE 46

- 3. Les freins rencontrés lors de l'élaboration
d'une stratégie d'entreprise orientée vers
le Marché Unique Européen 47
- 3.1. Difficultés d'ordre conjoncturel 47
- 3.2. Difficultés d'ordre structurel 49

CONCLUSION 53

NOTES DE SYNTHESE

- 1. ESPAGNE
- 2. ITALIE

ANNEXES

- Annexe 1 : Liste nominative et localisation
des entreprises enquêtées *manque*
- Annexe 2 : Représentation cartographique

ETUDE REALISEE PAR : Mrs. Daniel BOUDOUIN
Christian MOREL

AVEC LA COLLABORATION DE : Mr. Sergio BOLOGNA (ITALIE)
Mr. Frederico SABRIA (ESPAGNE)

RESUME - BILAN D'ETUDE

1. Le cadre d'étude

L'arrivée de l'Acte Unique Européen, la complexification des opérations de mise en marché des produits sont autant d'éléments qui conduisent à de nouvelles pratiques et à une évolution de la demande de transports.

Si les grands groupes du secteur se repositionnent actuellement pour affronter ces mutations, les Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E.) confrontées à une dure concurrence peuvent-elles prendre part à un tel redéploiement stratégique ?

C'est ce qu'il a été recherché dans la présente étude, ceci à partir d'enquêtes conduites dans le Sud de l'Europe ; la répartition géographique des entretiens réalisés dans les trois pays méditerranéens est la suivante :

localisation		Nombre d'enquêtes
F	Aquitaine	9
R	Auvergne	4
A	Languedoc-Roussillon	8
N	Midi-Pyrénées	8
C	P.A.C.A.	12
E	Rhône Alpes	12
Italie		14
Espagne		14

2. Les familles stratégiques repérées

Les axes de développement envisagés par les entreprises et les difficultés mises en avant dans l'élaboration de stratégies opérationnelles nous ont permis de distinguer trois grands groupes que l'on peut ainsi présenter :

- les "*attentistes*". Ce sont les entreprises qui présentent le degré de dynamisme le plus faible, l'anxiété devant l'avenir est marquée, et aucun objectif de croissance n'est clairement affirmé. Leur marché est généralement régional et l'on retrouve ici des professionnels dont l'activité se limite à de simples prestations de transport (traction)

- les "**assemblagistes**". Ces P.M.E. souhaitent fortement intégrer un réseau, cette recherche de toute forme d'association est la clé de leur politique de développement. La volonté de rejoindre (ou former) un groupe est justifiée par des raisons organisationnelles et commerciales, c'est un préalable à une démarche de diversification géographique (Europe) jugée par ailleurs habituellement nécessaire.
- les "**volontaristes**". Cette famille rassemble les entreprises ayant le meilleur dynamisme stratégique. Ces opérateurs - qui revendiquent dans la grande majorité des cas leur indépendance - intègrent toujours le marché unique futur dans leurs perspectives de croissance et ont d'ores et déjà une action commerciale offensive.

3. Typologie des stratégies

Les axes stratégiques observés se différencient selon les groupes et les pays pris en considération. On peut ainsi dresser le tableau suivant :

FRANCE. Si l'on exclut les 20 % d'entreprises de l'échantillon dont l'avenir est incertain (défini par l'attente sans véritable initiative d'orientation) il est à remarquer un fort "**désir d'Europe**". Les "**assemblagistes**" méconnaissent largement cet espace - marché qui leur paraît néanmoins prometteur ; quant aux "**volontaristes**" - si leur organisation est déjà orientée vers l'international - ils limitent généralement les risques en suivant l'expansion de leurs clients-chargeurs sur ce marché. De façon un peu caricaturale on peut résumer les objectifs stratégiques ainsi :

attentistes : verrouiller le marché local pour espérer devenir un point de passage intéressant, ou encore mieux obligé.

assemblagistes : rechercher par le biais d'un groupe une puissance financière, condition première pour élaborer un redéploiement et un développement.

volontaristes : développer les prestations annexes au transport et "**coller**" aux chargeurs (besoins, qualité de service ...).

ESPAGNE. Ici l'occupation de l'espace européen est envisagé avec difficulté. La position excentrée, la non maîtrise de la chaîne logistique entraînent une recherche de partenariat plutôt qu'une volonté d'implantation physique hors frontière. Les caractéristiques stratégiques affichées par les diverses catégories sont :

attentistes : rester indépendant et accroître leur présence nationale.

assemblagistes : trouver des partenaires dans les autres pays de la C.E.E. pour fonctionner en réseau.

volontaristes : se renforcer dans les activités logistiques, quitte à soustraire l'activité de transport proprement dite (traction).

ITALIE. L'aspect complexe (et informel) du secteur des transports routiers, allié à une déficience de l'outil statistique, rend difficile son observation. La désorganisation apparente de la profession et une production éclatée (mais concentrée régionalement) conduisent à des difficultés de modernisation et donc de capacité à se "projeter" dans l'Europe future. Il s'en suit une pénétration importante du marché italien par des entreprises étrangères et la persistance d'une réalité sectorielle complexe et discriminatoire à l'horizon 1993. Dans ce cadre les axes stratégiques observés se synthétisent ainsi :

attentistes : recentrer l'activité sur une échelle locale (taille du district plus que de la région).

assemblagistes : créer des réseaux de correspondants spécialisés sur l'axe italien (sans pour autant investir).

volontaristes : occuper l'espace en se déployant en Europe, notamment par un appui sur le transport combiné rail-route.

Les analyses faites par les responsables d'entreprises de transport de niveau régional sur leur devenir sont donc multiples et leur recherche (que nous n'avons pas senti toujours véritablement réfléchi) de positionnement stratégique varié. Les points forts émergeant de ce panorama du comportement attendu sont :

FRANCE : Un secteur jugé fragile, d'où des professionnels prudents et ceci quel que soit l'axe de développement sur lequel portera l'effort (financier chez les attentistes et assemblagistes, commercial chez les volontaristes)

ESPAGNE : Un marché fortement perturbé et des entreprises non encore "stabilisées", ce qui explique les fortes ambitions affichées et la hiérarchie qui est en train de se constituer.

ITALIE : Une polarisation marquée avec une forte sous-traitance, ce qui n'autorise une maîtrise du développement que pour les entreprises les plus importantes (lesquelles associent leur croissance à la pénétration du marché européen).

4. Les freins rencontrés lors de l'élaboration d'une stratégie d'entreprise

Deux grands ensembles de contraintes (conjoncturelles et structurelles) existent. Les professionnels rencontrés souhaitent que les pouvoirs publics prennent en compte ces obstacles à leur développement, et attendent généralement que des mesures soient prises pour "accompagner" l'arrivée de l'Acte Unique Européen.

- Difficultés d'ordre conjoncturel

La principale gêne évoquée dans l'accomplissement du métier et la recherche d'un nouveau positionnement, est incontestablement l'hyperconcurrence tarifaire qui vient grever la capacité financière des entreprises et mettre en péril toute tentative d'adaptation aux nouvelles contraintes du marché. Il est donc demandé à l'Etat (à la C.E.E.) de jouer un rôle d'harmonisateur - mêmes règles pour tous - de régulateur - protéger le marché - de modérateur - diminuer le taux de l'argent.

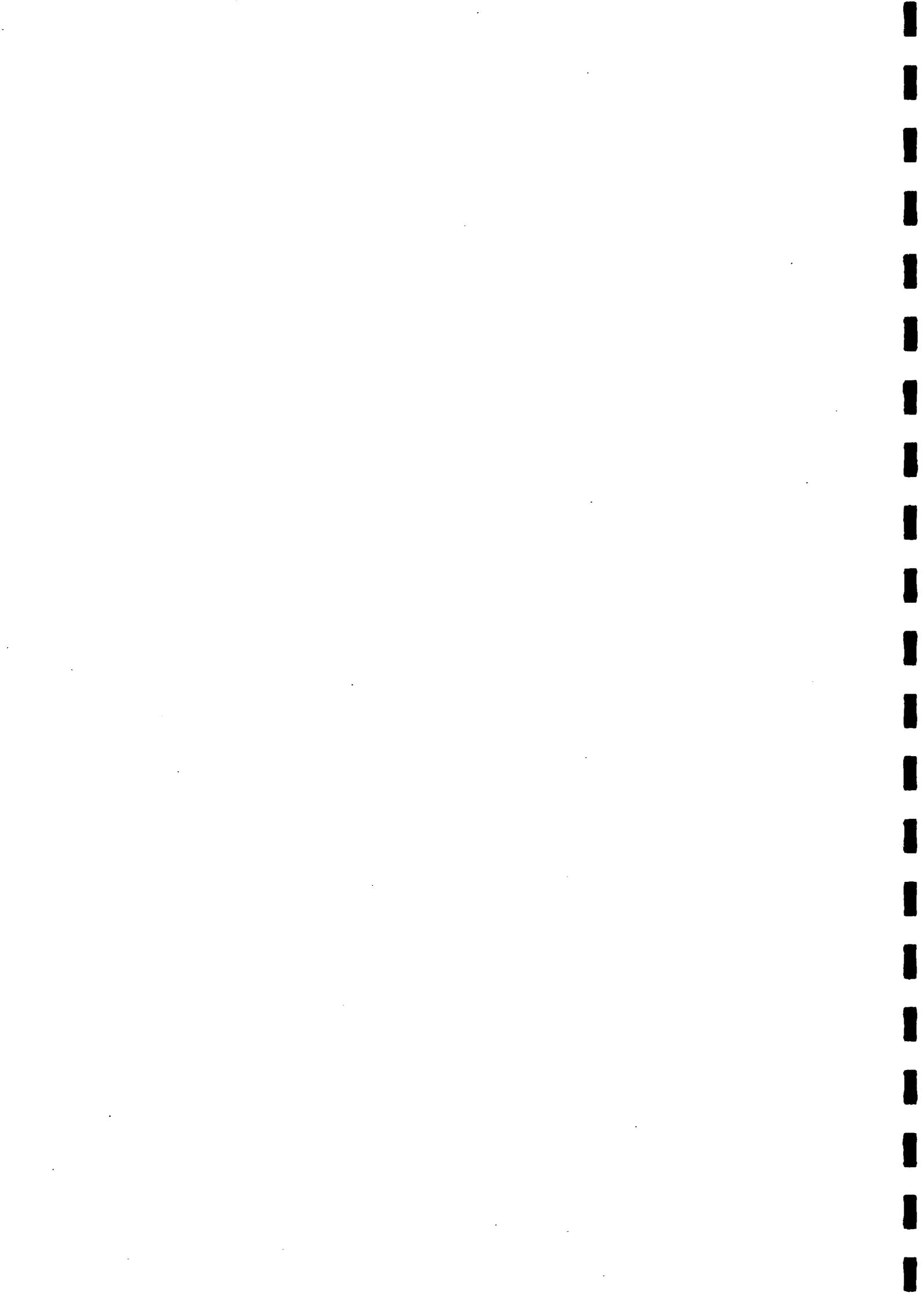
Nos interlocuteurs ont justifié ces revendications, qui certes peuvent paraître corporatistes, par les fortes tensions existantes actuellement : phénomène de crise qui menace, alors même que devraient se dessiner les grandes lignes d'un nouveau redéploiement.

- Difficultés d'ordre structurel

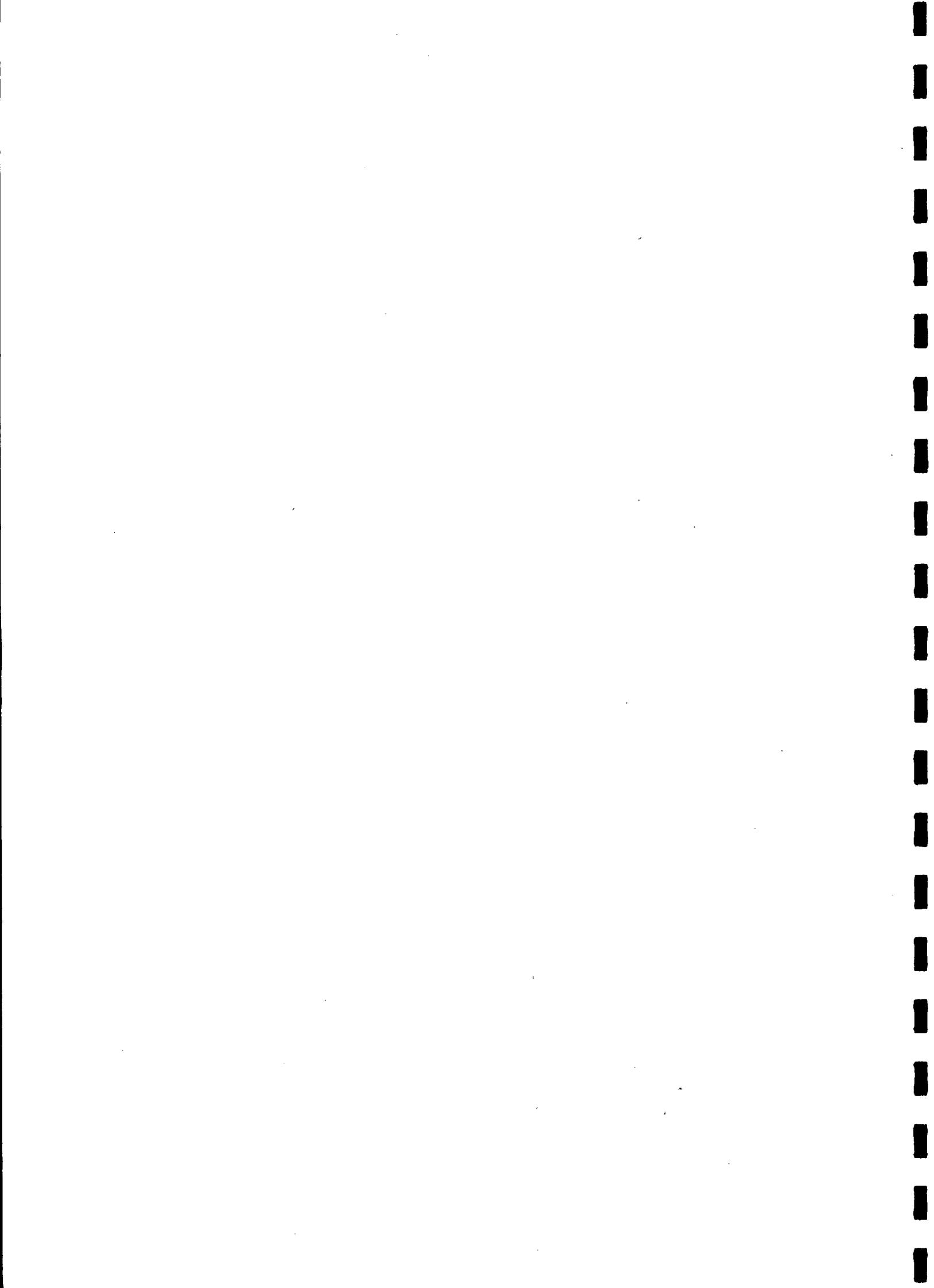
Les freins présentés par les entreprises françaises et italiennes se rattachent à des aspects extérieurs à leur propre organisation (d'où le sentiment de "subir" un état de fait). Il faut à ce sujet particulièrement mettre en avant le manque de renseignements à caractère commercial qui freine les P.M.E. dans leur volonté de se développer hors frontière. La méconnaissance du marché, des règles administratives, l'absence de services spécialisés sont de véritables barrières à la pénétration des pays riverains. Des aides de type "conseil" à caractère juridique, financier, commercial ont été souhaitées pour permettre une véritable ouverture.

Quant à l'Espagne se sont plus des préoccupations internes qui apparaissent, soulignant le retard existant - encore - dans la capacité des entreprises à offrir des prestations logistiques.

La demande d'investigation faite a ainsi permis de dresser un tableau des entreprises de transport de marchandises de niveau régional du Sud de l'Europe face à l'échéance de 1993. Il a majoritairement été observé, d'une part des différences notables dans les pratiques quotidiennes et, d'autre part, une volonté d'intégrer l'Europe comme champ d'action futur même si des réalités financières et administratives contraignent fortement ce désir.



RAPPORT D'ETUDE



INTRODUCTION

1. Objectifs de l'étude
2. Groupe cible
3. Notes méthodologiques

1. Objectifs de l'étude

Devant l'imminence de l'ouverture des frontières et compte tenu des enjeux économiques et des bouleversements stratégiques qu'elle suscite, il devenait nécessaire de s'interroger sur la pérennité des opérateurs de transport d'emprise régionale, directement concernés par ce remaniement territorial.

Les systèmes de valeurs des industriels, donc des chargeurs, évoluent sous la pression du défi que représente l'Acte Unique Européen. Un management stratégique élaboré se met en place pour aborder ce nouveau marché et s'y positionner favorablement. En effet, dans ce contexte évolutif, l'objectif de toute entreprise est d'exploiter au mieux ses atouts concurrentiels afin de rester dans la compétition. Il devient alors nécessaire de conserver ou de trouver un avantage concurrentiel basé sur la diversification des activités plutôt que sur une simple croissance. Et surtout, il devient primordial d'adopter une orientation internationale.

Par ailleurs, ce développement au sein de la Communauté Européenne s'accompagne d'une complexification accrue de la gestion des opérations entrant dans le processus de fabrication/commercialisation des produits. Dès lors flexibilité et différenciation apparaissent aussitôt comme les deux enjeux majeurs de la compétitivité européenne, à la base de tout remaniement stratégique.

Le secteur transport devient alors une composante essentielle dans la réussite d'un tel repositionnement stratégique. La réalisation de l'Acte Unique et sa date symbolique de 1993 contribuent ainsi à faire évoluer les rapports entre chargeurs et transporteurs (et entre transporteurs eux-mêmes !). La circulation des marchandises, dans la mesure où elle répond aux nouveaux besoins, joue le rôle d'effet de levier à toute tentative de relocalisation sur l'espace-marché européen.

Mais les P.M.E. du secteur transport peuvent-elles prendre part à un tel redéploiement stratégique ? Si l'on assiste depuis ces cinq dernières années à une bipolarisation de plus en plus marquée de ce secteur entre grandes entreprises et P.M.E., il ne faut pas sous-estimer l'importance du rôle que ces dernières peuvent jouer dans un management stratégique de dimension européenne. Leur souplesse d'adaptation, leurs faibles coûts, leur organisation particulièrement adaptée aux besoins régionaux sont autant d'atouts pour répondre favorablement à ces nouvelles contraintes du marché, et ainsi continuer à optimiser leurs activités en complément de celles des entreprises de plus grande taille.

Toutefois, le déséquilibre conjoncturel de ce secteur et la situation de précarité financière dans laquelle se trouvent beaucoup de P.M.E. du transport sont autant d'handicaps dont elles devront s'accommoder pour relever le challenge que représente l'Europe en construction.

Dans ce cadre, la présente étude sur les entreprises transfrontalières de la zone Sud (France-Espagne-Italie) a pour objectif final de répertorier les stratégies des P.M.E. régionales de transport routier de marchandises placées dans cette perspective européenne, et d'analyser ces stratégies pour mesurer si elles paraissent adaptées ou non aux nouveaux besoins.

2. Groupe cible

La recherche intéresse, comme il nous l'a été spécifié dans le cahier des clauses techniques, les entreprises moyennes dont le centre de décision est régional. Des entreprises étrangères de même taille et concernées par les mêmes marchés font également partie du groupe cible, ceci dans un but évident d'analyse stratégique comparative. La zone géographique sur laquelle porte l'étude étant le Sud de l'Europe, les entreprises étrangères retenues sont espagnoles et italiennes.

Le groupe cible France, pour être plus précis, concerne des P.M.E. implantées dans six régions du Sud de la France :

- | | |
|------------------------|-----------------|
| . Aquitaine | . Midi-Pyrénées |
| . Auvergne | . P.A.C.A. |
| . Languedoc-Roussillon | . Rhône-Alpes |

Notre démarche s'est donc bornée à construire un échantillon d'entreprises à enquêter (1) répondant à la fois à un critère de taille moyenne (de 10 à 500 véhicules), et à un critère de répartition géographique (2) le plus pertinent possible (localisation transfrontalière en Espagne et Italie ; dispersion et couverture territoriale maximale pour les six régions de France).

Ainsi, l'échantillon global représente 81 entreprises sur lesquelles auront porté les entretiens, source principale de la collecte d'informations pour cette étude.

Les tableaux 1, 2 et 3 donnent la répartition des entreprises démarchées selon les critères de taille et de localisation géographique.

(1) L'échantillon France a été construit à partir de listes d'entreprises fournies par chaque D.R.E. concernée.

(2) Annexes 2 et 2.1. : Représentation cartographique.
Localisation des entreprises enquêtées.

TAB. 1 : Répartition des entreprises démarchées par taille et par pays

Synthèse

Tailles (1) Pays	10 à 50	51 à 100	101 à 500	TOTAL	%
FRANCE	30	15	08	53	65
ESPAGNE	08	02	04	14	17,5
ITALIE	08	03	03	14	17,5
TOTAL	46	20	15	81	100
%	57	25	18	100	
% Cumulés	57	82	100		

(1) Taille = nombre de moteurs.

TAB. 2 - Répartition des entreprises démarchées par taille et par pays

FRANCE

Tailles (Nbre de moteurs)	Nombre d'entreprises	%	% cumulés
10 à 50	30	57	57
51 à 100	15	28	85
101 à 500	08(*)	15	100
Total	53	100	

ESPAGNE

Tailles (Nbre de moteurs)	Nombre d'entreprises	%	% cumulés
10 à 50	08(*)	57	57
51 à 100	02	14	71
101 à 500	04	29	100
Total	14	100	

ITALIE

Tailles (Nbre de moteurs)	Nombre d'entreprises	%	% cumulés
10 à 50	08(*)	57	57
51 à 100	03	21,5	78,5
101 à 500	03(*)	21,5	100
Total	14	100	

(*) dont 1 coopérative

TAB 3 - Répartition des entreprises démarchées en France par taille et région

Tailles (1) Régions	10 à 50 (%)	51 à 100 (%)	101 à 500 (%)	Nombre d'entreprises	%
Aquitaine	45	11	44	09	18
Auvergne	100	-	-	04	08
Languedoc-Rous.	37	50	13	08	15
Midi-Pyrénées	62	13	25	08	15
P.A.C.A.	92	08	-	12	22
Rhône-Alpes	25	58	17	12	22
Représentativité par taille (%)	57	28	15	53	100

(1) Taille = nombre de moteurs

3. Notes méthodologiques

La logique de la démarche méthodologique de cette étude sur la zone Sud France est double :

- elle repose sur un éventail d'entreprises (81 interviews) en France et à l'étranger (Espagne - Italie), défini en liaison avec les D.R.E.
- elle s'inscrit dans une approche stratégique globale du secteur des transports routiers de marchandises impliquant la même investigation dans la zone Nord France.

A la base de cette synergie, une trame d'entretien annexée au cahier des charges fournie par la D.R.E. Midi-Pyrénées.

Sur cette base, un guide d'entretien a été construit, avec pour objectif principal de normaliser l'outil de collecte d'informations, ceci afin que son exploitation puisse donner lieu à une synthèse entre l'étude menée sur la zone Sud et celle menée parallèlement sur la zone Nord.

Les entretiens (d'une durée moyenne de 1 heure) menés, après une prise de contact téléphonique, auprès des chefs d'entreprises sont volontairement de type semi-directifs. Cette démarche autorise un regard du secteur à deux niveaux, indispensable dans toute analyse de ce type, à savoir une approche quantitative doublée d'une approche qualitative.

Le traitement des données recueillies lors des entretiens s'articule autour de ces deux éléments.

Dans un souci d'efficacité et de confort de présentation, nous nous sommes efforcés de retranscrire ces informations, sous forme de tableaux, de matrices ou de schémas.

Les résultats de nos investigations donnant lieu à la construction de tableaux ou de matrices, sont organisés autour des trois principaux critères sélectifs suivants :

- critère 1 : taille des entreprises en nombre de véhicules (moteurs) ;
- critère 2 : localisation géographique des entreprises par pays (et par région pour la France) ;

- critères 3 : dynamisme stratégique (trois grandes "familles stratégiques").

- Approche quantitative

Elle concerne essentiellement l'analyse des parties 1 et 2 du guide d'entretien, respectivement attachées à l'"identification de l'entreprise" (montant C.A., effectifs, parc de véhicules ...) ainsi qu'à son "positionnement actuel sur le marché" (activités principales et secondaires ; localisation de la clientèle ...).

- Approche qualitative

Sont concernées par cette approche les parties 3 et 4 du guide d'entretien, abordant respectivement "les axes de développement" envisagés par l'entreprise à l'horizon 1993, ainsi que "les freins rencontrés lors de l'élaboration de stratégies opérationnelles".

En nous appuyant sur ces informations de type discursif, nous avons pu opérer une classification des entreprises enquêtées, révélant trois grands groupes bien distincts quant à leur dynamisme.

La classification en trois grandes "familles stratégiques" retenues est :

- les "attentistes"
- les "assemblagistes"
- les "volontaristes".

Les critères qui ont permis de retenir cette structuration sont à rechercher dans l'analyse des réponses faites aux questions développées dans les parties suivantes :

- partie II : Positionnement de l'entreprise sur son marché,
- partie III : Axes de développement de l'entreprise,
- partie IV : Difficultés rencontrées.

Une présentation peut en être faite par famille stratégique :

Attentiste :

- concentration de l'activité : dans ce cas, la spécialisation est souvent perçue comme un "repli",
- rythme de développement stoppé,
- disparition de certaines activités,
- aucun objectif de croissance n'est avancé,
- aucune attente de gains de productivité en 1993,
- marché actuel d'envergure régionale (ponctuellement nationale),
- pas de réseau : entreprise isolée.

Assemblagiste :

- modalités de partenariat sérieusement envisagées : volonté d'intégration dans un grand groupe très marquée ;
 - attente de gains de productivité en 1993, si l'intégration est effective ;
- ====> les critères assemblagistes se rapprochent de ceux des volontaristes. A la différence près que les assemblagistes basent leur stratégie et le devenir de leur entreprise sur la nécessité d'intégrer un grand groupe.

Volontariste :

- diversification de l'activité : création de services de type logistique ;
- recours à de nouvelles techniques de transport ;
- rythme de croissance soutenu et clairement défini ;
- marché d'envergure nationale et internationale ;
- réseau national étendu ;
- développement vers l'étranger en cours ;
- démarche commerciale effective.

Par ailleurs l'exploitation des enquêtes a montré qu'au-delà des critères de référence (qualitatifs) énoncés ci-avant qui définissent le dynamisme stratégique, une analyse quantitative faite sur la base de la taille de l'entreprise (nombre de moteurs) permet d'observer des "*correspondances privilégiées*" :

Taille (nombre de moteurs)		Famille
(10-50)	—————>	Attentistes
(101 et plus)	—————>	Volontaristes

Mise en relation qui ne s'applique pas aux catégories médianes : 51 à 100 moteurs et assemblagistes.

Ainsi, on peut présenter les caractéristiques principales des trois groupes identifiés.

- Les "*attentistes*" : entreprises généralement de petite taille (10 à 50 véhicules) dont l'activité, se limitant à une simple prestation de transport (traction), est soutenue par les productions régionales. Ces entreprises sont celles qui présentent le degré de dynamisme le plus faible. Et pour causes : instabilité du marché et situation financière dégradées font que ces entreprises sont très "*anxieuses*" quant à leur avenir d'ici à 1993, et marquent même une certaine "*lassitude*" à exercer ce métier dans de telles conditions de précarité et ce, malgré la passion qu'ils entretiennent pour leur métier.

- A cette "frilosité" répond donc une absence de management stratégique, supplée par une attitude de repli caractérisée par une concentration des activités existantes sur un marché d'envergure régional.
- Les "assemblagistes" : entreprises de taille moyenne (10 à 100 véhicules), aux activités jusqu'ici dynamiques sur l'espace régional et national, recherchant toutes formes d'associations lui permettant de renforcer sa situation financière, et de ce fait accéder à une gestion technique (organisationnelle) et commerciale adaptée aux besoins du marché européen. Ce niveau de gestion complexe est présenté comme étant inaccessible pour une P.M.E. "isolée", ceci dans une conjoncture incertaine. L'intégration dans un réseau fait partie des objectifs prioritaires de ce type d'entreprises. De plus leur bonne santé financière (farouchement préservée (!)) les autorise à négocier cette intégration dans d'assez bonnes conditions, en se réservant la possibilité de choisir leurs futurs partenaires.
- Les "volontaristes" : entreprises de taille moyenne (50 à 500 véhicules) présentant le meilleur dynamisme stratégique. L'ouverture du marché européen, ils la préparent depuis plusieurs années, se restructurent et se développent dans cette perspective. Ils sont prêts à en saisir toutes les opportunités et revendiquent leur indépendance vis-à-vis des grandes entreprises de transport (même si parfois certains "volontaristes" font déjà partie d'un grand groupe).

Diversification géographique (création d'un réseau), diversification des activités (gérer la complexité en offrant une prestation logistique complète) et qualité de service tous azimuts (atout concurrentiel différenciateur) sont les références principales de cette catégorie d'entreprises qui n'a résolument pas peur de l'avenir.

Cette famille stratégique des "volontaristes" doit être nuancée afin d'en relativiser l'impact dans l'analyse détaillée menée concernant les six régions de la zone Sud France. C'est pourquoi dans cette catégorie, nous distinguerons deux types de P.M.E. "volontaires", à savoir :

- les P.M.E. rachetées et filiales de grands groupes de transport
- les P.M.E. indépendantes et innovantes.

A l'appui de cette analyse, nous avons construit (cf. tableau 6) une typologie affinée de groupes de P.M.E. (p. 24).

PREMIERE PARTIE : SITUATION CONJONCTURELLE

1. Thèmes clefs de l'étude comme fondements des stratégies mises en place
2. Analyse de la situation conjoncturelle : synthèse et essai de schématisation

1. Thèmes clefs de l'étude comme fondements des stratégies mises en place

Le transport, de par sa nature (simultanéité des opérations de production-consommation) et son imbrication totale dans les processus de fabrication-distribution du marché, peut difficilement s'étudier "in vitro", c'est-à-dire coupé de son environnement.

Conscient de la difficulté qu'il y a à saisir l'état d'un système en évolution permanente, nous aborderons, dans cette première partie, le secteur des transports routiers de marchandises sous l'angle de l'approche systémique.

Connaître l'état de l'environnement dans lequel évolue le secteur transport, c'est déjà poser les fondements de son management. La réactivité du transport face aux changements de la conjoncture économique indique l'impact de cette dernière sur son évolution, sur ses capacités d'adaptation structurelles.

Nous vous proposons donc ici de mettre en évidence les principales tendances conjoncturelles qui permettront d'éclairer le développement de cette étude. Ce sont des facteurs influents dans la réflexion stratégique des chefs d'entreprises de transport.

- 1.1. Perception nouvelle du rôle des P.M.E.
- 1.2. L'environnement concurrentiel
- 1.3. L'espace économique européen
- 1.4. Le rôle des Pouvoirs Publics

- 1.1. Perception nouvelle du rôle des P.M.E.
Le passage de l'"âge de la traction pure" à l'"âge du service complet".

La transformation de la nature même du transport est aujourd'hui de rigueur. A la simple prestation technique de conduite, se résumant au déplacement physique des marchandises, vient s'ajouter une demande de prestations de plus en plus complexes : les opérations logistiques intégrées (groupage/dégroupage ; entreposage/stockage ; conditionnement/préparation de commandes).

Gérer la complexité à travers l'offre d'un service complet passe également par la maîtrise de transfert de données informationnelles. Ce n'est qu'à cette condition que le transporteur, devenu prestataire de service à part entière, pourra s'intégrer dans le système de gestion des chargeurs, considérés alors comme de véritables partenaires.

1.2. L'environnement concurrentiel

Restructuration ou disqualification du pavillon national à l'horizon 1993 ?

Globalement, l'intensification de la concurrence - découlant entre autres de la création du Marché Unique Européen - accélère le mouvement de restructuration du secteur transport selon quatre cas de figures :

- disparition pure et simple d'entreprises (artisans ; P.M.E.) ;
- apparition d'une sous-traitance encouragée par des structures multiples (charpentes, prestataires de service) ;
- intégration à des groupes désirant : être présents en Europe (taille optimale ; réseau) ; être présents sur l'ensemble des prestations transport ; renforcer leurs dispositifs organisationnel et commercial.
- fusion et "joint-ventures" : augmenter les capacités (parts de marché) et la rentabilité de l'entreprise (économie d'échelle : équipement, entretien, R. & D.

Plus précisément, deux alternatives s'offrent aux P.M.E. pour ne pas disparaître et qui désirent conserver leur indépendance :

- la spécialisation de l'activité : technique et géographique,
- la diversification de l'activité : service complet.

Reste à savoir si ce secteur, économiquement affaibli par une concurrence tarifaire "sauvage" (baisse de 4 % des prix en 1989 par rapport à 1988) et une augmentation de ses coûts d'exploitation (postes carburant et matériel), pourra réussir à se restructurer efficacement. Il est à craindre une perte de compétitivité du pavillon national au bénéfice des autres pavillons européens. Mais n'en est-il pas de même ailleurs ?

1.3. L'espace économique européen

Un concept bien réel !

L'activité de transport peut être décrite comme une activité spatiale. En maîtrisant l'espace, elle permet aux secteurs industriels de concentrer leurs outils de production sans pour autant se déconnecter des bassins de consommation, perdre des parts de marché.

Depuis plusieurs années déjà, les stratégies du secteur industriel sont orientées vers l'international ; la croissance du trafic international supérieure à celle du trafic national l'atteste. Partant de ce constat, nous pouvons avancer que le changement d'échelle des activités de transport est bien entamé, et s'est effectué sous la pression de la demande des industriels. Par ailleurs, la suppression des contraintes douanières et le relâchement des réglementations de transport en 1993 devraient entraîner une réduction des coûts du transport*.

* estimée à 10 % - pour ce qui concerne les transports frontaliers - d'après document C.E.E. sur "les coûts de la non Europe".

Cette réduction des coûts conjuguée au libre mouvement des biens autorisera, de manière encore plus marquée, les industriels-chargeurs à redéployer leurs activités de production de leur marché national vers des "régions" d'Europe plus "accueillantes". Le management stratégique de l'opérateur de transport doit d'ores et déjà intégrer ce phénomène de mouvance du marché (relocalisation) et renforcer sa flexibilité.

1.4. Le rôle des Pouvoirs Publics

Veiller à l'harmonisation des réglementations européennes

L'instauration du Marché Unique Européen engage la plupart des acteurs économiques dans un processus de gestion beaucoup plus complexe, intégrant des contraintes de flexibilité et de différenciation.

Si l'Acte Unique ne doit pas apparaître comme le "Grand Niveleur" des particularismes nationaux, il doit toutefois impulser, par l'intermédiaire des Pouvoirs Publics, une harmonisation des "règles du jeu". En effet, les décroissements économiques nationaux doivent être accompagnés d'une harmonisation des réglementations fiscales, sociales, juridiques, en matière de transport.

2. Analyse de la situation conjoncturelle : Synthèse et essai de schématisation

Le secteur des transports routiers de marchandises, particulièrement le tissu des P.M.E., présente aujourd'hui tous les signes d'un secteur fragilisé.

A l'origine de cette fragilité, une conjoncture économique dont le caractère instable est amplifié par une concurrence tarifaire exacerbée.

Deux raisons principales sont imputables à cette situation de déséquilibre :

- la surcapacité de l'offre transport :

Par offre de transport, il faut comprendre ici, offre de traction (1). Mais comment expliquer cette dérive vers une telle surcapacité du volume disponible (de l'ordre de 30 % (!)) du parc de transport routier ?

La réduction du tonnage industriel à transporter sur ces deux dernières années associée à la multiplication des nouveaux arrivants (toute cessation d'activité est compensée par une création) ; développement des artisans transporteurs) dans un secteur déjà fortement atomisé et désorganisé sont, schématiquement, les deux maux à l'origine de cette surcapacité de l'offre transport. Relativisons ce constat en précisant que les capacités de transport doivent de plus en plus s'appréhender en terme de volume disponible. Concrètement, cela s'explique par l'augmentation des fréquences de livraison, la réduction des quantités à livrer, plus volumineuses que pondérales.

Mais à ces bouleversements d'ordre quantitatif se superposent des bouleversements cette fois-ci d'ordre qualitatif fragilisant ce secteur bien plus en profondeur.

- L'évolution de la fonction transport :

L'activité de transport est par nature au croisement de toutes les activités économiques, au service de tous les acteurs intervenant sur le marché.

Aussi, toute modification de l'environnement économique interfère, via la formulation de nouveaux besoins par les chargeurs, sur la nature même de la fonction transport. Cette nécessité d'adaptation permanente aux exigences d'un marché qui s'internationalise tout en intégrant des contraintes de flexibilité et de différenciation, fait qu'irréremédiablement la fonction transport se doit d'évoluer vers une prestation de service de plus en plus complexe et complète, dépassant largement le cadre de l'offre de traction pure et simple.

(1) La traction représente l'activité principale (certains seront tentés aujourd'hui de la qualifier de "primaire") de toute entreprise de transport dont la finalité n'est autre que d'assurer le déplacement physique des marchandises dans l'espace.

Toutefois, il faut se rendre à l'évidence que tous les opérateurs de transport, notamment les artisans et P.M.E., n'ont pas la capacité stratégique ou tout simplement financière pour négocier cette adaptation structurelle.

Force est alors de constater qu'il s'opère, par le biais de cette réorientation structurelle, un mouvement de bipolarisation du transport routier de marchandises. A savoir, d'un côté des opérateurs de transport dont les potentiels stratégique et financier sont tels qu'ils leur autorisent cette indispensable adaptation aux nouvelles données du marché, tout en conservant la maîtrise organisationnelle de leurs activités ; et, d'un autre côté, des transporteurs dont la fragilité financière et l'absence de véritable axe de développement les cantonnent dans une fonction de "fournisseurs de traction". L'accélération du phénomène de sous-traitance confirme cette bi-polarisation du secteur et affirme l'existence d'une relation organisationnelle hiérarchisée entre ces deux pôles.

Il convient ici de souligner que la situation de concurrence tarifaire extrême (surtout sur le marché des transports français), paramètre perturbateur dans toute réflexion stratégique, conditionne l'évolution de la fonction transport de façon contradictoire :

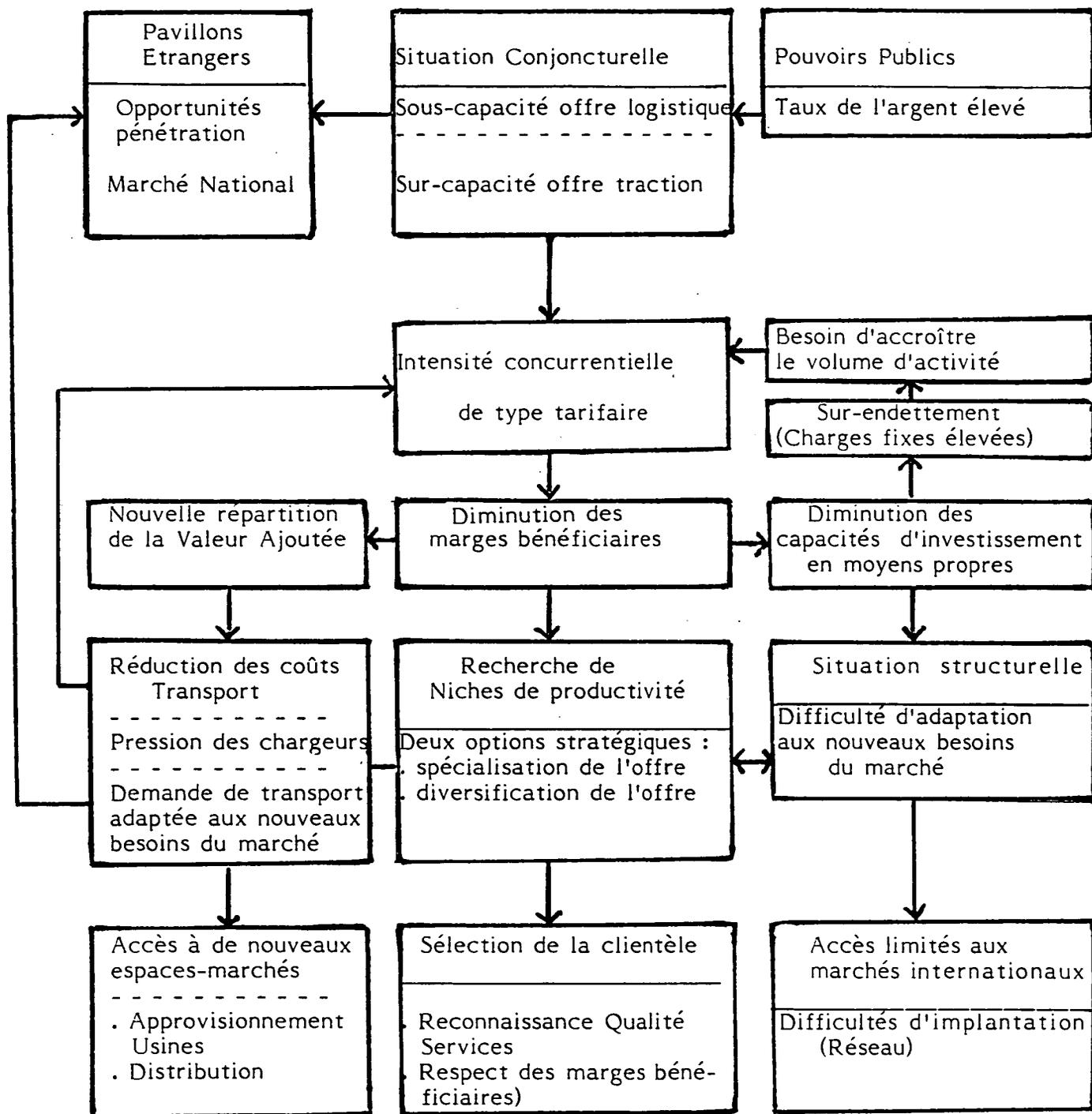
- d'une part elle provoque une double réaction positive caractérisée par une recherche effrénée de gains de productivité, et un souci permanent d'amélioration de la qualité de service. Rationnalisation de l'activité et qualité de service apparaissent dès lors comme des garanties contre les dépréciations tarifaires, comme facteurs de fidélisation de la clientèle ;
- d'autre part elle entraîne une dégradation de la situation financière des entreprises de transport (diminution des marges bénéficiaires), entrave leur capacité d'investissement, et de ce fait leurs capacités à se repositionner favorablement sur le marché élargi de type européen. Ce phénomène de fragilisation financière intervient dans un contexte de nouvelle répartition de la valeur ajoutée et de renversement du rapport de force dans la négociation des prix de transport au bénéfice des chargeurs.

Face à de tels déséquilibres conjoncturels, les P.M.E. du transport ont-elles les moyens de répondre aux nouvelles exigences structurelles imposées par le défi du Marché Unique ?

Plus précisément, les P.M.E. fragilisées par une conjoncture économique défavorable peuvent-elles espérer se positionner favorablement sur un espace-marché modifié, générateur d'une demande en prestations de transport de plus en plus complexes ?

Seuls le décryptage et l'analyse des orientations stratégiques mises en place par les P.M.E. du transport routier peuvent nous apporter des éléments de réponse.

SCHEMA 1 : Un secteur économiquement affaibli : le transport routier de marchandises
Situation conjoncturelle et impacts structurels



DEUXIEME PARTIE :

TYPLOGIE DES STRATEGIES D'ENTREPRISES

- 2.1. Classification des entreprises :
Trois grandes "*familles stratégiques*"
- 2.2. Axes stratégiques développés
 - 2.2.1. Organisation et structure
 - (1) Organisation spatiale
 - (2) Organisation managériale
 - (3) Moyens mis en oeuvre
 - 2.2.2. Positionnement sur le marché actuel et l'horizon 1993
 - (1) Rythme de développement
 - (2) Structuration de l'activité et parts de marché
 - (3) Evolution de l'offre

TYPLOGIE DES STRATEGIES D'ENTREPRISES

A travers cette deuxième partie de l'étude, nous allons pouvoir dresser un "état des lieux" de la réflexion stratégique des opérateurs de transport routier de marchandises.

Cette partie, nous allons donc entièrement la consacrer à l'analyse et à la structuration des données recueillies lors de la phase "enquêtes de terrain : interviews des chefs d'entreprises" de l'étude transfrontalière zone Sud.

Nous organiserons le traitement des données en deux modules, "classification des entreprises" et "axes stratégiques développés", de façon à identifier globalement comme en détail, les stratégies des P.M.E. du transport concernées par l'étude.

2.1. Classification des entreprises

Trois grandes "familles stratégiques"

Les premiers résultats de l'enquête, qui se sont confirmés par la suite, nous avaient déjà permis de déterminer trois grandes "familles stratégiques", révélatrices des différents degrés de dynamisme stratégiques rencontrés (*).

(*) Définitions de ces familles : se reporter au chapitre "Méthodologie".

- les entrepreneurs "attentistes"
- les entrepreneurs "assemblagistes"
- les entrepreneurs "volontaristes".

Ces diverses classifications sont présentées ci-après selon le critère d'appartenance géographique.

Classification des entreprises enquêtées par pays sur le critère du dynamisme stratégique

TAB. 4 - Classification des entreprises enquêtées par pays sur le critère du dynamisme stratégique (en %)

Types Pays	Attentistes	Assemblagistes	Volontaristes	TOTAL
	(%)	(%)	(%)	(1)
FRANCE	20	26	54	50
ESPAGNE	28	14	58	14
ITALIE	43	14	43	14
TOTAL (1)				78

(1) Nombre d'entreprises enquêtées :

Nous ne comptabilisons pas ici les 3 entreprises démarchées mais ayant, pour des motifs différents, refusé de répondre à l'enquête.

- Commentaires du Tableau 4 (ci-avant)

- France : les P.M.E. françaises, avec 54 % d'entre elles répertoriées dans la famille des "*volontaristes*", font preuve d'un certain dynamisme stratégique. Toutefois il est intéressant de remarquer que plus d'un quart des entreprises enquêtées (26 %) souhaitent intégrer un grand groupe. Cela dénote une volonté affirmée de présence sur le marché européen, et confirme l'accélération du mouvement de restructuration-concentration de ce secteur. Les entreprises "*attentistes*" représentent 20 % de l'échantillon. Pour la majorité d'entre elles, l'avenir semble se limiter à un resserrement de l'activité dans les limites de l'espace régional ou bien disparaître. Toutefois, dans cette famille, nous retrouvons quelques entreprises qui font "*machine arrière*" car elles estiment ne plus maîtriser une croissance trop rapide. Elles choisissent dès lors de se spécialiser sur un segment de marché porteur en se désengageant sur les autres (abandons délibérés de parts de marchés et réduction du parc véhicules).
- Espagne : Les 58 % d'entrepreneurs "*volontaristes*" espagnols traduisent l'effervescence du marché intérieur. En prise à un certain "*marasme*" (intensification de la concurrence tarifaire, mauvaise santé financière, non respect des réglementations, etc ...), le secteur des transports routiers espagnols est sur la voie de la restructuration. Cela passe par une ouverture sur l'international ainsi qu'une course effreinée à la diversification des activités. La faiblesse (14 %) du groupe des "*assemblagistes*" tient au fait de la mentalité individualiste du secteur des transports espagnols. Les solutions sont recherchées isolément. Ce particularisme risque de freiner le mouvement d'adaptation aux besoins du marché européen, et ainsi donner plus de poids au groupe des "*attentistes*" (28 %), ou pire encore, provoquer la disparition de beaucoup de petites entreprises jusque là préservées par une activité de sous-traitance.
- Italie : Cette approche en terme d'indicateurs de dynamisme stratégique est révélatrice pour l'Italie de la forte bipolarisation du secteur des transports routiers de marchandises. En effet, le groupe des "*volontaristes*" (43 %, le plus faible des trois pays européens concernés) rivalise avec le groupe des "*attentistes*" (43 %). Les "*assemblagistes*" quant à eux ne sont pas très représentatifs (14 %). Ce partage bien tranché entre deux familles stratégiques (attentistes/volontaristes= souligne indirectement l'existence d'un rapport de force en faveur du groupe le plus dynamique, et la dépendance de plus en plus affirmée pour l'autre groupe à travers une activité de sous-traitance.

TAB. 5 - Classification des entreprises françaises enquêtées par région sur le critère du dynamisme stratégique (en %)

Régions \ Types	Attentistes (%)	Assemblagistes (%)	Volontaristes (%)	TOTAL (1)
Aquitaine	13	-	87	8
Auvergne	100	-	-	4
Languedoc-Rous.	14	57	29	7
Midi-Pyrénées	14	43	43	7
P.A.C.A.	28	22	50	12
Rhône-Alpes	-	25	75	12
TOTAL (1)				50

(1) Nombre d'entreprises enquêtées : nous ne comptabilisons pas ici les 3 entreprises démarchées mais ayant, pour des motifs différents, refusé de répondre à l'enquête (Cf. Annexe 4).

TAB 6 - Représentativité des grands groupes sur les marchés régionaux des P.M.E. enquêtées (en %)

Typologie P.M.E. Régions	VOLONTARISTES		ASSEMBLAGISTES ATTENTISTES
	rattachées indépendant. à un groupe ou en asso- ciation (1)*	(2)*	"isolées" ou en expansion (3)*
Aquitaine	33	54	13
Auvergne	-	-	100
Languedoc-Roussillon	13	16	71
Midi-Pyrénées	13	30	57
P.A.C.A.	30	20	50
Rhône-Alpes	42	33	25

* cf. p. suivante.

- Commentaires des tableaux 5 et 6

L'approche régionale en France, sur ce critère du dynamisme stratégique fournit des enseignements intéressants, même avec un échantillonnage réduit.

- Trois régions se distinguent par un dynamisme stratégique supérieur ou égal à 50 % : Aquitaine (87 % (!)), Rhône-Alpes (75 %) et P.A.C.A. (50 %). En relativisant ce classement par les données fournies dans le Tableau 6 (Représentativité des grands groupes sur les marchés régionaux), nous pouvons confirmer le fort dynamisme stratégique de la région Aquitaine (54 % des entreprises y développent une stratégie offensive par leurs propres moyens). La région Rhône-Alpes (33 %) et la région P.A.C.A. (20 %) doivent en grande partie leur dynamisme stratégique aux P.M.E. filiales de grands groupes implantées sur leur zone géographique (respectivement 42 % en Rhône-Alpes et 33 % en P.A.C.A.). La région Midi-Pyrénées fait preuve d'un fort dynamisme stratégique avec 30 % des P.M.E. volontaristes indépendantes.
- A souligner l'importance des groupes "assemblagistes" en régions Languedoc-Roussillon (57 %) et Midi-Pyrénées (43 %), prouvant que ces régions ne veulent pas rater l'échéance de 1993.
- Enfin, les entreprises de la région Auvergne, 100 % "attentistes", souffrent d'une localisation géographique excentrée qui influe gravement sur leur dynamisme stratégique.

Comme a pu nous le dire un chef d'entreprise auvergnat, *"la région Centre représente un handicap dans la recherche d'équilibre des flux, notamment pour trouver du fret retour. Cette situation limite toute tentative de développement national et international"*. Aussi les axes stratégiques de ces entreprises prennent-ils en considération ces contraintes spatiales et économiques pour les retourner à leur avantage. Certains nous dirons entamer un "recentrage" de leurs activités sur la région Auvergne afin d'apparaître aux yeux des chargeurs comme des "spécialistes transport" dans cette région aux "conditions climatiques et d'accès difficiles". Ils affirment pouvoir proposer ainsi, une qualité de service qu'ils jugent supérieure à celle des grands groupes présents sur ce marché.

Légende du tableau 6 :

Typologie en trois groupes de P.M.E.

- (1) P.M.E. rattachées à un grand groupe d'envergure nationale-internationale (Debeaux-Dentressangle-Giraud-Samat-T.D.G. OSTRAL)
- (2) P.M.E. indépendantes ou associées pour former un groupe d'envergure nationale-internationale
- (3) P.M.E. "isolées" ou recherchant la taille optimale par des moyens internes et externes, d'envergure régionale-nationale.

2.2. Axes stratégiques développés

Quels sont les axes de réflexion qui sous-tendent de telles familles stratégiques ? Sur quels types d'organisations s'appuient-elles ? et quels positionnements sur le marché actuel et à venir adoptent-elles ? Autant de questions auxquelles nous allons nous efforcer de répondre tout au long de cette partie.

2.2.1. Organisation et structure

(1) Organisation spatiale :

En règle générale :

Quel que soit le pays ou la famille analysée, l'espace-marché européen existe déjà dans les faits. Pour la majorité des entrepreneurs interviewés, il est une réalité. Mais chacun occupe cet espace en fonction de ses propres capacités organisationnelles.

- FRANCE

- "Attentistes" : leur objectif premier est de maîtriser l'espace régional en intensifiant le réseau existant. La finalité recherchée est de pouvoir s'imposer aux yeux des chargeurs (nationaux et internationaux) comme le spécialiste régional. L'absence de réseau national est une des caractéristiques de ce groupe.
- "Assemblagistes" : la méconnaissance (entre autres commerciale) de l'espace-marché européen est ici flagrante. Toutefois, il existe une réelle volonté d'y accéder par l'intermédiaire de la structure d'un groupe. En attendant de bénéficier des appuis financiers, commerciaux et logistiques d'un grand groupe (et perdre de son autonomie stratégique) ce groupe d'entreprises effectue des "incursions" ponctuelles sur le marché européen pour répondre à la demande des chargeurs locaux. Dans ce cas les P.M.E. s'appuient sur des correspondants européens.
- "Volontaristes" : leur organisation spatiale est d'ores et déjà orientée vers le marché européen. Leur objectif est de suivre l'expansion de leurs clients-chargeurs sur ce marché, considéré comme une opportunité pour affirmer sa dimension européenne. La palette des organisations spatiales est large : création d'axes transeuropéens sur des marchés porteurs (reconnaissance du service et du prix, volumes suffisants) ; implantations physiques à

l'étranger soit par création d'entreprise, soit par le biais de prise de participation dans des entreprises autochtones considérées alors comme "têtes de pont" indispensables à la pénétration du marché européen. Ces entreprises bénéficient déjà en règle générale d'une organisation spatiale nationale pointue (établissements secondaires assurant la couverture de l'espace national). La mise en place de lignes régulières transeuropéennes renforcées par des implantations à l'étranger est considérée comme une opportunité d'utilisation des Transports Combinés.

- ESPAGNE

Les enquêtes menées sur la zone transfrontalière espagnole révèlent dans l'ensemble une bonne organisation spatiale sur le territoire national (établissements secondaires dans chaque province économiquement dynamique). Par contre, l'occupation de l'espace européen est envisagée avec difficulté. Hormis l'exemple des implantations physiques réalisées facilement sur le Portugal, il est souvent évoqué le handicap dû à une position géographique excentrée en Europe, non stratégique (en opposition à la France) quant à l'implantation d'un réseau équilibré.

Les entreprises espagnoles (groupes "assemblagistes" et "volontaristes") sont donc à la recherche d'une consolidation de leur organisation spatiale nationale et la formule d'accords de partenariat (joint-ventures) est préférée à celle d'implantation physique pour assurer une présence européenne.

- ITALIE

Globalement, l'organisation spatiale des transporteurs italiens se rapproche de celles des Français (objectifs similaires entre "familles stratégiques"). Mais quelques différences méritent d'être soulignées.

- Le groupe des "attentistes", comme en France, recentre son activité (et de fait son organisation spatiale) sur une échelle locale (Province). Mais cette population d'entreprises "en retrait" qui opèrent pour leur majorité dans la sous-traitance sert d'effet de levier aux stratégies de repositionnement spatial des entreprises de plus grande taille (de type "volontaristes").
- Le groupe des "assemblagistes" italiens appuie son organisation spatiale en Europe (et notamment en France) sur des réseaux de correspondants spécialisés sur l'axe italien (échange de fret). Là aussi, les accords de confrères, les joints-ventures sont préférés pour leur souplesse aux prises de participation et implantations physiques à l'étranger par rachats (1)

(1) Stratégie de pénétration du marché italien par les entreprises françaises.

- Le groupe des "*volontaristes*" italiens se distingue en ce sens qu'il développe une stratégie d'occupation de l'espace fortement axée sur le développement des Transports Combinés (Maritime - Rail - Route) et soutenue par l'implantation de l'entreprise dans des plates-formes de frêt intermodales. Et ceci malgré la faiblesse souvent évoquée d'une organisation structurée et cohérente du transport ferroviaire national de marchandises...

(2) Organisation managériale

En règle générale :

Le cadre juridique dans lequel prend place le management stratégique des entreprises enquêtées est majoritairement celui des Sociétés Anonymes (capital familial), dans une moindre mesure celui des Sociétés à Responsabilité Limitée, et exceptionnellement celui des Coopératives de Transport (forte représentativité en Italie). Organisation managériale et organisation spatiale sont étroitement liées. Elles ont pour objectif commun de manager le plus efficacement possible le repositionnement stratégique de l'entreprise dans la perspective de l'ouverture du marché européen.

- FRANCE

- "*Attentistes*" : généralement, nous retrouvons à la tête de ces entreprises (S.A. familiales) des chefs d'entreprises proches de la retraite (50-55 ans). Leur préoccupation est de gérer l'"*existant*", sans grande perspective pour l'avenir, sinon à être repris par un groupe. Le management stratégique "*défensif*" est fortement orienté par les besoins des chargeurs locaux. Des initiatives sont prises (Auvergne) afin de stimuler un regroupement des transporteurs régionaux autour d'un projet d'infrastructure logistique ; l'objectif étant de verrouiller le marché pour devenir le correspondant local des grands groupes. Mais la mentalité individualiste des petites entreprises de ce secteur contrarie bien souvent ce genre de projet.
- "*Assemblagistes*" : ces entrepreneurs désirent intégrer un groupe dans le but avoué d'obtenir une puissance financière, condition sine qua non à l'élaboration d'une stratégie commerciale et organisationnelle (structures techniques, implantations) offensive. Situés entre les artisans et les grosses structures, ils estiment qu'il est trop risqué, voire impossible, de répondre de façon indépendante à des demandes de chargeurs de plus en plus complexes et irrégulières (potentiels qualitatif et quantitatif variables).

Selon eux, l'avenir passe par des accords (partenariat, fusions) avec des groupes déjà présents sur l'espace européen (international). Et d'ailleurs un certain nombre de chefs d'entreprises interviewés ont déclaré être en contact avec de grands groupes qui étaient prêts à racheter leur entreprise.

• les "Volontaristes" : pour les entrepreneurs de ce groupe, le secteur transport a atteint l'"âge adulte". Il manage son activité à l'instar des secteurs industriels. Pour préparer 1993, les "volontaristes" recherchent des accords d'exploitation avec des entreprises répondant au même "profil stratégique". L'objectif est de se donner les moyens dès à présent d'investir sur des marchés porteurs (opportunités européens). Les "volontaristes" espèrent ainsi adopter un management de groupe tout en conservant les atouts d'une structure à "taille humaine" privilégiant les relations chargeur-transporteur (1). Certains volontaristes recherchent la taille optimale en favorisant une stratégie d'alliance entre transporteurs rattachés à un même chargeur. L'objectif commun est alors double : rééquilibrage des tailles (chargeur-transporteur) sans perdre la souplesse d'une P.M.E. et sans risque de croissance non maîtrisée ; possibilité de conserver le chargeur comme client malgré l'action de rationalisation de la fonction transport impulsée par une stratégie de relocalisation de son outil de production sur le marché européen.

La recherche de contacts à l'étranger est concrétisée par la création d'agences (rachats - fusions en cours ...), donc implantation physique. Mais bien souvent ses contacts sont désirés sans être provoqués, et cela en grande partie parce qu'il y a une méconnaissance des pratiques du Commerce International, des marchés étrangers. Certains chefs d'entreprises nous diront "ignorer tout des marchés étrangers", et qu'il leur semble "trop risqué de s'y aventurer seul". Surtout sur cette période où la plupart d'entre eux s'efforcent de "conserver leurs parts de marché nationales". D'autres évoqueront "la difficulté, lorsque l'on pratique le transport à la demande, de gérer des sites éloignés, qui plus est à l'étranger". Et enfin, certains parleront "d'expériences de partenariat malheureuses sur le territoire national", ce qui les a "échaudés pour envisager quoi que ce soit en international".

Comment les entrepreneurs français perçoivent leurs confrères européens d'un point de vue de l'organisation managériale ?

(1) Pour ce type d'entrepreneurs, ce sont les "hommes qui font la structure", d'où la nécessité de valoriser cette dimension humaine dans l'organisation managériale.

Les transporteurs européens, particulièrement ceux d'Europe septentrionale, sont perçus comme étant très dynamiques. Ce dynamisme est rattaché à une logique d'anticipation. En effet, la présence de ces transporteurs sur des marchés clefs européens depuis plusieurs années, servis par une structure commerciale adaptée à l'exportation sont les indicateurs de ce dynamisme stratégique. De plus, on leur prête souvent une mentalité européenne plus marquée que leurs confrères latins (Français - Espagnols - Italiens).

- ESPAGNE

- "Attentistes" : le management est à l'échelle de l'activité locale, nationale. La volonté de rester indépendant reste vivace et les chefs d'entreprises de ce groupe croient encore à la structure mono-entreprise (besoins marchés nationaux).
- "Assemblagistes" : la recherche de partenaires transport en international est forte. La volonté d'aller loin dans le partenariat est souvent avancée : prise de participation financière croisée.
- "Volontaristes" : l'organisation managériale privilégie les axes de développement internes (activités logistiques), ce qui entraîne une sous-traitance de plus en plus forte de l'activité transport (traction). Un partenariat international (participations croisées) s'instaure plus aisément avec des chargeurs étrangers (industriels - distributeurs).

- ITALIE

- "Attentistes" : les P.M.E. italiennes de type "attentistes", en opérant majoritairement dans le cadre de la sous-traitance, ne maîtrisent que partiellement leur devenir. En gérant le quotidien, ils se trouvent cantonnés dans un management opérationnel où la gestion d'exploitation (recherche de gains de productivité) prend le pas sur la réflexion stratégique. La pression des affrêteurs, commissionnaires et grandes entreprises de transport entretient cette précarisation stratégique et financière.
- "Assemblagistes" : ces entrepreneurs italiens se sont dotés, ces dernières années, d'une structure technique et organisationnelle (prestations logistiques intégrées) performante. Ils cherchent, dans leur grande majorité, à intégrer un groupe de dimension internationale afin de bénéficier de l'effet réseau (génération de flux). Des accords informels (coopération commerciale) mais répétés avec des transporteurs français signifient une relation privilégiée. L'objectif de cette coopération est essentiellement basé sur un échange de frêt (organisation d'une gestion de retour).

- "Volontaristes" : ce groupe se distingue par une organisation managériale qualifiée de "*moderniste*". D'une part l'activité de traction pure est largement sous-traitée afin d'orienter les efforts d'investissement de l'entreprise sur des activités dégageant une meilleure valeur ajoutée. D'autre part, le recours aux techniques des transports combinés est fortement sollicité.

Le partenariat international prend essentiellement la forme de "*joint-Ventures contractuels*" retenus pour leur souplesse et la faiblesse des risques financiers encourus. L'importance de la structure juridique de type coopérative est à souligner. Une alternative se dessine pour celles-ci :

- choix stratégique visant à favoriser l'élargissement de leurs prestations et la diversification de leur clientèle
- choix stratégique visant à positionner la coopérative sur des segments de marché particuliers, où des prestations spécialisées (logistique adaptée) seront destinées à une clientèle (chargeurs) sélectionnée.

(3) Moyens mis en oeuvre

Les questions portant sur l'organisation ont, d'une part, conduit à des réponses mettant en exergue les différentes formes de partenariat, envisagées ou en vigueur, et d'autre part montré quels étaient les moyens externes utilisés par les opérateurs de transport pour se préparer à l'échéance de 1993.

Mais tout d'abord quels sont les systèmes internes développés par ces entreprises ? Quel processus mettent-elles en oeuvre afin de manager leur restructuration ? Quatre étapes déterminantes dans la réflexion stratégique des chefs d'entreprises existent et peuvent ainsi être présentées :

- identification des investissements nécessaires
- mobilisation des capitaux
- adaptation de la gestion d'exploitation
- valorisation de cette restructuration (action commerciale).

Nous avons vu dans les chapitres précédents que les deux premières étapes de ce "*planning stratégique*" nécessitaient souvent le recours à l'"*extérieur*" (accords financiers). Mais comment sont managées les deux dernières étapes, naturellement plus mobilisatrices de moyens internes ?

Les priorités données en matière de formation nous ont semblé être révélatrices et représentatives des moyens internes mis en oeuvre par les entreprises pour réussir leur restructuration.

Les commentaires et la lecture du Tableau 7 nous apportent des éléments de réponse.

TAB. 7 - Priorités données en matière de formation par pays
(par ordre décroissant d'importance)

FRANCE

Formations Tailles	Ling.	Cond.	Info.	Log.	Comm.	Juri.	Comp.	Admi.
	10 à 50	1	3	2	4	5	6	7
51 à 100	1	2	5	3	4	6	7	8
101 à 500	2	5	4	1	3	6	7	8
Destinations	Chauffeur		Gestion des flux			Gestion administrative.		

ESPAGNE

Formations Tailles	Ling.	Cond.	Info.	Log.	Comm.	Juri.	Comp.	Admi.
	10 à 50	5	8	3	1	2	6	7
51 à 100	5	7	3	2	1	6	8	4
101 à 500	3	6	1	2	4	7	8	5
Destinations	Chauffeur		Gestion des flux			Gestion administrative		

ITALIE

Formations Tailles	Ling.	Cond.	Info.	Log.	Comm.	Juri.	Comp.	Admi.
	10 à 50	7	1	2	3	4	8	5
51 à 100	7	4	2	1	3	6	8	5
101 à 500	6	5	1	2	3	4	7	8
Destinations	Chauffeur		Gestion des flux			Gestion administrative		

Glossaire des abréviations :

- | | | | | | |
|---------|----------------|---------|---------------|---------|------------------|
| . Ling. | = linguistique | . Logi. | = Logistique | . Comp. | = Comptable |
| . Cond. | = Conduite | . Comm. | = Commerciale | . Admi. | = Administrative |
| . Info. | = Informatique | . Juri. | = Juridique | | |

- Commentaires du Tableau 7

- FRANCE

- Tendances : linguistique et organisationnelle

--> Une volonté de pénétration des marchés étrangers

- . Une lacune profonde : la formation linguistique.
- . La maîtrise de la gestion des flux (logistique) n'est ressentie comme un axe prioritaire que par les catégories 51-100 et 101-500 (signe d'une évolution de la fonction transport).
- . Importance accordée à la formation chauffeur pour les catégories 10-50 et 51-100 : image de marque chez les clients ; gains de productivité (conduite).
Pour la catégorie 101-500, la formation chauffeur n'est pas un souci majeur car elle tend de plus en plus à sous-traiter (se décharger) l'activité traction.
- . Besoin de personnel qualifié en informatique dans la catégorie 10-50.

- ESPAGNE

- Tendances : Priorité à la gestion des flux

--> Une volonté de restructuration organisationnelle et commerciale

- . Un secteur qui s'arme pour attaquer des marchés étrangers et/ou pour s'affirmer sur son territoire national.
- . La formation chauffeur est délaissée : phénomène de sous-traitance.

- ITALIE

- Tendances : Priorité à la gestion des flux

--> Une volonté de restructuration organisationnelle (flux physiques et informationnels)

- . Formation informatique (+ télématique) et logistique de rigueur.
- . Report de la formation chauffeur sur la catégorie 10-50, dont l'activité principale demeure la traction routière (90 %), sans pour autant faire appel à la sous-traitance (seulement 16 %) (cf. Tableau 8 - Italie).

2.2.2. Positionnement sur le marché actuel et à l'horizon 1993

Dans ce chapitre, nous abordons la question relative au positionnement de l'entreprise sur son marché actuel et à venir. Aussi nous nous attacherons à présenter ici, en nous aidant de tableaux, les résultats de l'enquête concernant "*les rythmes de développement*", "*les parts de marchés*" et surtout "*l'évolution de l'offre*" de ces P.M.E. du transport.

(1) Rythme de développement :

L'état du marché, de la conjoncture économique, a une influence considérable sur le développement de toute entreprise. Les P.M.E. de transport n'échappent pas à cette règle.

Sur l'ensemble des enquêtes réalisées, tous pays confondus, l'analyse de l'évolution du trafic sur les marchés nationaux du transport routier est la suivante :

Croissance en volume et baisse en valeur

Sur cette base, tâchons d'analyser les rythmes de développement par pays et par famille stratégique.

- . FRANCE : Marché national fortement fragilisé par une hyper-concurrence tarifaire.

- "Attentistes" : recherche de stabilité. Un taux de croissance trop élevé n'est pas souhaité car il risque de fragiliser l'entreprise financièrement. La priorité est à la consolidation des fonds propres (reconstitution de la trésorerie).
 - "Assemblagistes" : si le rythme de développement a été rapide sur les trois dernières années, aujourd'hui la stabilité est de rigueur. Là aussi, la priorité est à la reconstitution des fonds propres. La bonne santé financière de l'entreprise conditionne la réussite d'une intégration dans un grand groupe. Ces entrepreneurs s'engagent dans un processus de recherche tous azimuts de gains de productivité afin de restaurer les marges bénéficiaires. De plus, une stratégie de "prix plancher" est mise en place (retrouver les tarifs de fin 1989).
 - "Volontaristes" : ce groupe également revendique la prudence. Souvent après un très fort développement entrepris sur ces quatre dernières années (croissance interne), ces entrepreneurs optent aujourd'hui pour la consolidation et une croissance externe "réfléchie". En effet, la volonté de maîtriser sa croissance est toujours marquée clairement. Les efforts pour maintenir le niveau des prix de la prestation transport passe par une sélection de la clientèle (abandon des clients "spéculatifs") donc par un abandon de certaines parts de marchés devenues non rentables.
- ESPAGNE : Marché en effervescence et fort taux de croissance de certains opérateurs
- "Attentistes" : pas d'objectif de croissance défini. Evolution en fonction de celle du marché. L'arrivée de nouveaux concurrents étrangers est craint en ce sens qu'elle va ralentir le rythme de croissance.
 - "Assemblagistes" : objectifs de croissance conditionnés par le marché (en croissance, mais soumis à une concurrence tarifaire là aussi nationale).
 - "Volontaristes" : ils bénéficient d'un fort taux de croissance annuel (+ 25 % à 30 %) (!). Ce rythme élevé s'explique par une forte activité internationale rémunératrice (l'augmentation en volume du trafic import facilite l'intégration de ces transporteurs espagnols sur le marché européen), et par un abandon de plus en plus important des activités à faible valeur ajoutée à la sous-traitance.

- ITALIE : Sous-traitance fortement développée et bataille sur les prix sont les deux caractéristiques de ce marché italien du transport routier de marchandises. La conjonction de ces deux phénomènes économiques a pour conséquence directe d'accélérer la bipolarisation du secteur entre :
- des entreprises "*attentistes*" au rythme de développement très faible et totalement assujettis à la croissance de leurs donneurs d'ordres,
- des entrepreneurs "*volontaristes*" au rythme de croissance annuel élevé (+ 10 % à + 20 %) soutenu par une activité internationale en développement, et un repositionnement de son métier principal sur des activités dégageant des plus-values importantes (opérations logistiques intégrées).

(2) Structuration de l'activité et parts de marché

Les résultats du traitement des données recueillies lors des interviews (Point I : Identification de l'entreprise) sont présentés de manière synthétique grâce à la construction des tableaux 8, 9 et 10.

Nous avons choisi d'ordonner ces résultats en retenant deux critères sélectifs :

- la localisation géographique (nationalité)
- la taille des entreprises (en nombre de véhicules (moteurs)).

TAB. 8 - Répartition du chiffre d'affaires moyen par taille d'entreprise et par type d'activité (en % du C.A.)

suyant les zones géographiques d'influence.

FRANCE

Taille des Entreprises (Nbre de moteurs)	Montant C.A. Moyen Annuel (en MF)	Activité Internationale (%)	Activité Nationale (%)	Activité Sous-traitance (%)
10 à 50	20	42	58	09
51 à 100	50	36	64	12
101 à 500	130	33	67	18

ESPAGNE

Taille des Entreprises (Nbre de moteurs)	Montant C.A. Moyen Annuel (en MF)	Activité Internationale (%)	Activité Nationale (%)	Activité Sous-traitance (%)
10 à 50	28	10	90	21
51 à 100	182	35	65	90
101 à 500	246	45	55	51

ITALIE

Taille des Entreprises (Nbre de moteurs)	Montant C.A. Moyen Annuel (en MF)	Activité Internationale (%)	Activité Nationale (%)	Activité Sous-traitance (%)
10 à 50	10	85	15	16
51 à 100	32	75	25	56
101 à 500	105	67	33	37

TAB. 9 - Répartition du chiffre d'affaires moyen par taille d'entreprise et par type d'activité (en % du C.A.)

FRANCE suivant les domaines techniques d'intervention.

Taille des Entreprises (Nbre de moteurs)	Montant C.A. Moyen Annuel (en MF)	Activité Traction rout. (%)	Activité Multi-modales (%)	Activité Logistique (%)
10 à 50	20	94	01	05
51 à 100	50	87	03	10
101 à 500	130	89	-	11

ESPAGNE

Taille des Entreprises (Nbre de moteurs)	Montant C.A. Moyen Annuel (en MF)	Activité Traction rout. (%)	Activité Multi-modales (%)	Activité Logistique (%)
10 à 50	28	100	-	-
51 à 100	182	90	-	10
101 à 500	246	85	3	12

ITALIE

Taille des Entreprises (Nbre de moteurs)	Montant C.A. Moyen Annuel (en MF)	Activité Traction rout. (%)	Activité Multi-modales (%)	Activité Logistique (%)
10 à 50	10	90	09	01
51 à 100	32	50	30	20
101 à 500	105	57	27	16

- Structuration de l'activité : commentaires des tableaux 8 et 9
- FRANCE : les grandes tendances
 - . Une activité nationale très importante, quelle que soit la taille de l'entreprise. Cette forte activité nationale souligne les difficultés, souvent évoquées, de pénétration des marchés internationaux.
 - . Un recours à la sous-traitance très modéré lorsque nous le comparons aux résultats obtenus en Espagne et en Italie. Peu de chefs d'entreprise français nous ont avoué y recourir régulièrement. Seules les périodes de forte activité (ponctuelles) justifient selon eux ce type d'activité.
 - . La traction routière domine, les activités multimodales sont négligées. Ce désintéressement est le signe de l'instabilité du marché, de l'irrégularité des lignes et des flux à transporter. Le manque de capacité d'investissement, le risque financier, sont souvent évoqués par les entrepreneurs potentiellement intéressés.
 - . Les activités logistiques échappent aux entreprises de petite tailles. Les plus dynamiques voient, dans ce type d'activité, la possibilité de fidéliser leur clientèle, et d'élargir leurs parts de marché.
- Remarques concernant le Tableau 8 :
 - Rubrique "*activité nationale*" : pourcentage élevé pour les catégories des 51-100 et 101-500 car l'on englobe dans cette rubrique les résultats non négligeables des activités logistiques.
 - Rubrique "*activité internationale*" : pourcentage élevé dans la catégorie des 10-50 du fait de la présence dans notre échantillon de P.M.E. spécialisées dans le transport international et réalisant jusqu'à 90 % de leur chiffre d'affaires en international.
- ESPAGNE : les grandes tendances
 - . Une activité nationale importante, voire quasi-exclusive pour la catégorie des 10-50 (90 %).
 - . Une activité internationale essentiellement développée par la catégorie des 101-500 (45 %).
 - . Un recours à la sous-traitance très important, surtout pour les catégories des 51-100 et des 101-500 (50 %).
 - . La traction routière domine. Elle est exclusive pour les catégories 10-50 et 51-100.
 - . Les activités multi-modales sont insignifiantes et ne concernent que les grandes structures (catégorie 101-500).

- ITALIE : les grandes tendances

- . Activité internationale dominante, quelle que soit la taille de l'entreprise.
- . Le recours à la sous-traitance est important. Il est pratiqué de façon régulière par les catégories 51-100 et 101-500 auprès des "patroncini" (artisans).
- . Les activités multi-modales sont fortement développées par les catégories 51-100 et 101-500.

Remarques : Espagne, Tableau 8

- . Rubrique "*Montant C.A. moyen annuel*": cette rubrique mérite d'être nuancée par l'établissement de fourchettes, tant les montants de C.A. annoncés étaient différents sur une même catégorie de taille d'entreprise :

(en MF)	Catégorie 10-50 :	03	<	CA	<	67
	Catégorie 51-100 :	168	<	CA	<	196
	Catégorie 101-500 :	31	<	CA	<	504

Tableau 10 : Taille des entreprises et localisation de la clientèle

Remarques : Les informations concernant la localisation de la clientèle des entreprises enquêtées sont exprimées en pourcentage de parts de marché. Nous distinguons prioritairement les parts de marché en National et International (soit les 3ème et 4ème colonnes).

Les pourcentages de parts de marchés local et régional doivent être rapportés aux parts de marché national (concrètement, les colonnes 1 et 2 se déduisent de la colonne 3).

Commentaires :

- La clientèle est principalement nationale. Elle l'est pratiquement exclusivement pour la catégorie (10-50).
- La clientèle internationale est à mettre à l'actif des entreprises de la catégorie (101-500). Seules les entreprises italiennes sont véritablement tournées vers l'international, toutes catégories confondues.
- Le rattachement à une clientèle régionale sera d'autant plus important que l'entreprise sera de petite taille (catégorie (10-50)). Le cas de l'Espagne en est l'illustration parfaite.

TAB. 10 - Taille des entreprises et localisation de la clientèle
(en % des parts de marché)

FRANCE

Taille des entreprises	Local (1) (%)	Régional (%)	National (%)	International (%)
10 à 50	09	33	75	25
51 à 100	06	26	71	29
101 à 500	-	28	66	34

ESPAGNE

Taille des entreprises	Local (1) (%)	Régional (%)	National (%)	International (%)
10 à 50	10	40	98	08
51 à 100	27	22	73	27
101 à 500	12	28	65	35

ITALIE

Taille des entreprises	Local (1) (%)	Régional (%)	National (%)	International (%)
10 à 50	06	21	30	70
51 à 100	10	23	50	50
101 à 500	-	37	57	43

(1) Par local, nous entendons aussi l'activité de "distribution urbaine".

(3) Evolution de l'offre

L'offre de transport, placée dans la perspective du marché unique européen, se doit d'évoluer. C'est un impératif stratégique qui conditionne la survie des P.M.E. du transport routier de marchandises. Nous avons avancé au cours de notre développement que deux alternatives stratégiques s'offraient aux entrepreneurs :

- une diversification de l'activité
- une concentration/spécialisation de l'activité.

Un choix d'une telle importance signifie qu'au préalable l'entrepreneur ait déterminé quels étaient ou devraient être les atouts concurrentiels de son entreprise.

Le questionnaire a mis en avant quatre atouts concurrentiels jugés incontournables :

- qualité de service ;
- maîtrise du prix de revient ;
- performance commerciale ;
- appartenance à un réseau. ...

Par qualité de service, nous entendons :

- respect des délais de livraison ;
- gamme de services étendue et adaptée aux besoins des clients.

Tous les dirigeants interviewés à ce propos furent unanimes quant à la nécessité de ne pas dissocier ces deux atouts concurrentiels déterminants aujourd'hui pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Les résultats d'une telle réflexion sont répertoriés dans le Tableau 11 que nous allons commenter.

TAB. 11 - Classification des atouts concurrentiels de l'entreprise
(par ordre décroissant d'importance)

FRANCE

Taille des entreprises	10 à 50	51 à 100	101 à 150
Atouts concurrentiels			
Qualité de service :			
* Respect des délais	1	1	1
* Gamme étendue de services	2	2	2
* Maîtrise du prix de revient	(3)	(3)	(3)
* Démarche commerciale performante	4	4	5
* Appartenance à un réseau	5	5	(4)

ESPAGNE

Taille des entreprises	10 à 50	51 à 100	101 à 150
Atouts concurrentiels			
Qualité de service :			
* Respect des délais	(2)	(4)	1
* Gamme étendue de services	1	1	2
* Maîtrise du prix de revient	(Non retenue)		
* Démarche commerciale performante	3	2	4
* Appartenance à un réseau	4	(3)	(3)

ITALIE

Taille des entreprises	10 à 50	51 à 100	101 à 150
Atouts concurrentiels			
Qualité de service :			
* Respect des délais	1	1	1
* Gamme étendue de services	2	2	2
* Maîtrise du prix de revient	3	(5)	(5)
* Démarche commerciale performante	4	(3)	(3)
* Appartenance à un réseau	5	4	4

- Commentaires du Tableau II :

Globalement :

La qualité de service est l'atout majeur revendiqué par tous les entrepreneurs, indifféremment de l'origine nationale. Peut-il alors toujours être considéré comme un avantage concurrentiel (facteur de différenciation) ? On est en droit de se poser la question. Néanmoins, comme nous l'ont dit certains dirigeants, *"la qualité de service reste un atout, un argument, à défendre pour les P.M.E. du transport routier"*.

- L'atout tarifaire est délibérément placé *"hors concours"*. S'il ne peut être considéré dans ce type d'approche comme un avantage concurrentiel *"sain"* dans la course à la compétitivité des entreprises, il n'en demeure pas moins un argument incontournable actuellement, dans toute négociation commerciale du secteur transport. Cette hyper concurrence tarifaire d'un autre côté modifie l'approche en terme d'avantage de coûts : pour certains ce type d'atout n'a plus de sens car la notion *"coût de revient"* elle-même ne signifie plus rien.

Pour d'autres, il revêt une importance capitale compte tenu de la recherche de gains de productivité développée afin de réduire les coûts d'exploitation, restaurer les marges bénéficiaires et par là même l'avantage concurrentiel.

- Par pays :

- FRANCE

- L'attraction toute particulière consacrée à la maîtrise du prix de revient reflète la situation conjoncturelle du marché des transports français en prise avec une bataille tarifaire très dure. La recherche de gains de productivité au niveau de la gestion d'exploitation apparaît alors comme l'un des facteurs privilégiés concourant à l'amélioration de la compétitivité des P.M.E. du transport.
- L'appartenance à un réseau d'envergure nationale ou internationale n'est valorisée que par la catégorie des + 100 véhicules, catégorie en prise directe avec le besoin d'une structuration de dimension européenne (autre dimension du service).

- ESPAGNE - ITALIE

- *"La démarche commerciale performante"* et l'appartenance à un *"réseau étendu"* soulignent la volonté de se doter d'une stratégie offensive face au défi du Marché Unique.

Après avoir défini quels étaient les atouts concurrentiels mis en avant par les entrepreneurs enquêtés, voyons à travers le tableau 12 quels sont les choix stratégiques envisagés afin de se repositionner sur l'espace marché européen.

TAB. 12 - Choix stratégiques dominants par taille d'entreprise
(% de réponses positives)

FRANCE

Choix Tailles	Concentration	Diversification	Recours aux Transports Combinés	Axes de dé- veloppement à l'étranger	Attente de gains de productivité
10 à 50	36	64	28	28	48
51 à 100	25	75	33	64	71
101 à 500	16	84	66	100	83

ESPAGNE

Choix Tailles	Concentration	Diversification	Recours aux Transports Combinés	Axes de dé- veloppement à l'étranger	Attente de gains de productivité
10 à 50	50	50	63	50	88
51 à 100	-	100	100	100	50
101 à 500	50	50	25	75	75

ITALIE

Choix Tailles	Concentration	Diversification	Recours aux Transports Combinés	Axes de dé- veloppement à l'étranger	Attente de gains de productivité
10 à 50	83	17	50	50	33
51 à 100	25	75	75	100	50
101 à 500	33	67	65	65	65

- Commentaires du Tableau 12 :

Choix stratégiques dominants

Indifféremment de l'approche nationale, nous constatons un dynamisme stratégique marqué ("volontaristes") pour les entreprises de taille supérieure à 50 véhicules. Ces entreprises optent majoritairement pour une stratégie de diversification des activités (notamment logistiques) accompagnée par une volonté de recours aux transports combinés, une orientation internationale certaine, ainsi qu'une confiance dans leur avenir européen (attente de gains de productivité). C'est le cas de cette entreprise de 200 véhicules qui développe son activité par la création de S.A.R.L. spécialisées dans des domaines innovants et porteurs. Cette diversification porte notamment sur des segments de marché transports,

- très spécialisés, techniques (citernes, bennes) ;
- conventionnels (semi-classiques, etc ...) ;
- de types logistiques (gestion des flux complexes, sur site) ;
- transports combinés (caisses mobiles).

Une telle stratégie suppose un matériel techniquement irréprochable. Ces quatre familles de services sont développées à l'échelon national et international. Le développement de l'entreprise autour d'un tel réseau, d'une telle stratégie a pour objectifs d'opérer un transfert de technologie progressif (Transports Combinés), de maîtriser la gestion de flux complexes (logistiques) et d'atteindre une certaine taille d'ici à 1993 (tripler les effectifs, la structure (effet de seuil)).

A l'opposé de ce comportement, les entreprises de taille inférieure à 50 véhicules ("attentistes"). L'option stratégique globalement retenue est celle de la spécialisation, du "repli" sur des activités citées. Parler de "repli" stratégique illustre les discussions de ces entrepreneurs obligés de restreindre la gamme de leurs prestations par souci de rentabilité (réduction du parc véhicules en quantité et en terme de diversité du matériel disponible). Par exemple, l'activité citerne est généralement abandonnée lorsqu'elle ne représente pas l'activité principale de l'entreprise. Ce repositionnement stratégique n'encourage donc que modérément le recours aux transports combinés ou encore, le développement vers l'étranger. De plus, ces entreprises n'espèrent pas bénéficier des gains de productivité générés par l'ouverture du marché européen.

Soulignons enfin le dynamisme stratégique tout particulier des entreprises dont la taille est comprise entre 50 et 100 véhicules.

Cette approche globale en terme de tailles d'entreprises confirme ce mouvement déjà énoncé de bipolarisation du marché du transport. Il est intéressant de remarquer qu'il s'effectue également à l'échelle des P.M.E. du transport routier, et sur l'ensemble des marchés nationaux étudiés.

(4) Les techniques mixtes : rail/route

La forte "*médiatisation*" du transport combiné a entraîné incontestablement des interrogations sur ce nouvel outil disponible. Le sujet est connu, a généralement été analysé, mais ce n'est pas pour autant que l'on a repéré une dynamique vers les techniques mixtes.

Il y a tout d'abord l'aspect culturel qui conduit encore nombre de chefs d'entreprises - notamment les "*attentistes*" - à considérer que tout abandon d'une partie de la traction au profit du rail est une perte de chiffre d'affaires. Mais aussi il est noté comme frein à l'usage du transport combiné :

- le coût d'équipement jugé souvent risqué quand le marché n'est pas "*garanti*". Peu d'entreprises ont l'assurance d'obtenir de la part de leurs chargeurs du fret régulier sur une destination ou le ferroutage est compétitif (axe Nord-Sud pour en rester au cas de la France). Cet aspect financier difficilement maîtrisable a ainsi conduit une entreprise de MIDI-PYRENEES à créer une filiale Transport Combiné, ceci afin de limiter les risques.
- l'obligation d'une organisation aux deux extrémités de la chaîne qui ne favorise pas les P.M.E. souvent uniquement "*ancrées*" régionalement. Ceci est particulièrement mis en avant en ESPAGNE où le Transport Combiné apparaît être un "*outil pour les grosses entreprises*".
- le manque de souplesse d'un système axé sur cette technique. Majoritairement les professionnels rencontrés associent le Transport Combiné à des mouvements pendulaires qui seraient motivés par des contrats avec des grands groupes industriels ou commerciaux.

Cependant et essentiellement chez les "*volontaristes*" qui vont au-delà de la simple traction en intégrant des opérations logistiques, il y a soit déjà usage de cette technique - toutefois chez aucun transporteur interviewé on ne trouve une organisation bâtie "*autour*" du rail-route -, soit un regard intéressé vers le rail-route.

Les Italiens sont ceux qui affirment le plus leur croyance dans le Transport Combiné, moyen moderne adapté aux échanges intra-européens qui sont, et seront encore plus demain, en plein développement.

TROISIEME PARTIE :

LES FREINS RENCONTRES LORS DE
L'ELABORATION D'UNE STRATEGIE
D'ENTREPRISE ORIENTEE VERS LE
MARCHE EUROPEEN

3.1. Difficultés d'ordre conjoncturel

3.2. Difficultés d'ordre structurel

TROISIEME PARTIE :

LES FREINS RENCONTRES LORS DE L'ELABORATION D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE ORIENTEE VERS LE MARCHE EUROPEEN

Les données recueillies au cours des différents entretiens concernant cette partie (Point 4 du questionnaire) peuvent être regroupées en deux grandes familles de contraintes :

- les contraintes conjoncturelles
- les contraintes structurelles.

Toutes deux entravent d'une manière ou d'une autre les capacités des P.M.E. du transport routier de marchandises à se repositionner stratégiquement (diversification ou spécialisation).

- Précisons ici que la grande majorité des chefs d'entreprise interviewés n'accorde que peu d'importance à l'offre d'infrastructures (grands projets pyrénéens et alpins), dans la mesure où ils estiment n'avoir aucune influence sur les décisions politiques qui président à l'élaboration de tels projets.

Cela ne veut pas dire qu'ils ne se sentent pas directement concernés, mais ils n'intègrent pas ce type de projet (offre non maîtrisée dans le temps et l'espace) dans leurs réflexions stratégiques, au risque de subir les contre-coups d'une mauvaise anticipation. Ils pensent être suffisamment "réactifs" pour s'adapter en temps voulu à ces nouvelles données du marché - qui de toute façon sont "ouvertes à tout le monde".

3.1. Difficultés d'ordre conjoncturel

Ce chapitre est consacré plus particulièrement à répertorier les contraintes et revendications enregistrées auprès des transporteurs français.

- Quelles sont ces contraintes ?

- La principale contrainte, déjà évoquée dans la partie consacrée à la situation conjoncturelle (Partie 1), tient au fait de l'instabilité du marché et surtout à l'hyperconcurrence tarifaire en vigueur sur le marché français. Elle est souvent présentée comme un facteur déstabilisateur et disqualifiant pour l'avenir du pavillon français.

- Les autres contraintes conjoncturelles avancées par les entrepreneurs français sont celles que nous avons énoncées dans le tableau 13 comme étant des contraintes externes :
 - **contraintes financières** : taux élevé de l'argent
Notons également la contrainte financière liée au rachat d'entreprises étrangères. En Espagne plus particulièrement où, comme nous l'ont dit certains chefs d'entreprises français, les rachats sont très difficiles, voire impossibles, car il y a "*spéculation*" sur les ventes (prix très élevés). En R.F.A. également, où le rachat des licences est une opération coûteuse du fait de la bonne santé financière des sociétés allemandes.
 - **contraintes réglementaires** : sociales (charges salariales), fiscales (taxe professionnelle, gazole)
 - **contraintes administratives** : essentiellement douanières (lourdeur et lenteur de cette administration inadaptées aux nouveaux besoins de flexibilité, réactivité qui gèrent le secteur transport), contrôles routiers considérés comme "*abusifs*".
 - **contraintes juridiques** : vides juridiques concernant certains rachats d'entreprises étrangères.
Beaucoup d'entrepreneurs nous ont avoué avoir buté sur ces contraintes juridiques dans le cas de l'Espagne. "*L'acquisition de licences y est quasi impossible*" nous dira-t-on, d'où l'impossibilité de travailler en zone longue. Cela peut être contourné par le rachat d'entreprises de transport espagnoles, avec toutes les contraintes financières et juridiques qui en découlent. Certains entrepreneurs nous avoueront que les avantages financiers sont dans ce cas inadaptés et très lents juridiquement à mettre en place.
- Quelles sont les attentes vis-à-vis des Pouvoirs Publics concernant la réduction de ces contraintes externes ?
 - Un rôle d'"*harmonisateur*" : réglementation européenne
 - Un rôle de "*régulateur*" : barrières à l'entrée (Licences) dans la branche. A ce titre, les autorisations de **cabotage** (considéré en majorité comme un outil stratégique de pénétration des marchés) doivent être distribuées harmonieusement entre les transporteurs européens sous peine d'entraîner une déstabilisation des lignes régulières régionales-nationales ("*attentistes*").
 - Un rôle "*modérateur*" : diminution du taux de l'argent.

3.2. Difficultés d'ordre structurel

D'une manière générale les difficultés structurelles rencontrées par les transporteurs routiers de marchandises dans l'élaboration de leur stratégie sont révélatrices de l'évolution (ou de l'état) de leur offre de transport.

Afin d'éclairer ce raisonnement, nous avons construit le tableau 13, résultats obtenus à partir du traitement des données du Point 4 du guide d'entretien. Les données sont structurées suivant les critères de nationalité, taille d'entreprise et types de contraintes.

Deux types de contraintes :

- contraintes dites "*externes*" (type conjoncturel) : l'entrepreneur estime n'avoir que peu d'action sur elles. Ce sont les contraintes "*subies*".
- contraintes dites "*internes*" (type structurel) : l'entrepreneur peut influencer ce type de contraintes par une action de modernisation, de formation (cf. Tableau 7 : moyens mis en oeuvre). Pour la majorité des entrepreneurs interviewés ce sont des contraintes maîtrisées, sinon maîtrisables.

TAB. 13 - Les freins à l'élaboration d'une stratégie d'entreprise dans le secteur des P.M.E. du transport (par ordre décroissant d'importance)

FRANCE

Freins Tailles	Freins							
	Fin.	Reg.	Adm.	Jur.	Rec.	Com.	Log.	Tec.
10 à 50	1	2	4	6	5	3	7	8
51 à 100	2	1	3	4	6	5	7	8
101 à 500	1	2	3	4	5	6	7	8
Contraintes externes dites "subies"				Contraintes internes dites "maîtrisables"				

ESPAGNE

Freins Tailles	Freins							
	Fin.	Reg.	Adm.	Jur.	Rec.	Com.	Log.	Tec.
10 à 50	7	5	8	6	3	1	2	4
51 à 100	2	6	8	7	4	1	3	5
101 à 500	4	6	5	7	2	1	8	3
Contraintes externes dites "subies"				Contraintes internes dites "maîtrisables"				

ITALIE

Freins Tailles	Freins							
	Fin.	Reg.	Adm.	Jur.	Rec.	Com.	Log.	Tec.
10 à 50	3	1	2	6	4	5	7	8
51 à 100	4	1	2	5	6	3	8	7
101 à 500	5	1	2	3	6	4	7	8
Contraintes externes dites "subies"				Contraintes internes dites "maîtrisables"				

Glossaire des abréviations

- . Fin. : Financier
- . Rég. : Réglementaire
- . Adm. : Administratif
- . Jur. : Juridique
- . Rec. : Recrutement
- . Com. : Commercial
- . Log. : Logistique
- . Tec. : Technique

- Commentaires du Tableau 13 :

- FRANCE

- . Tendance : prédominance des contraintes externes (subies)
- . Freins particuliers : financier et réglementaire

- . Le frein financier est classé contrainte externe lorsque l'on considère l'impact déstabilisateur provoqué par un taux de l'argent trop élevé : affaiblissement des capacités d'investissement avec pour conséquence la gêne (le frein) apportée à la restructuration de l'entreprise.
- . La nécessité de gommer les distorsions réglementaires et administratives européennes : harmonisation réglementaire.
- . Frein commercial pour les entreprises de la catégorie 10-50 véhicules : absence d'un service commercial dans l'organigramme de ces entreprises (fonction généralement sous la responsabilité du P.D.G.) ; méconnaissance des marchés étrangers.
- . Toutes les activités de type technique ou logistique semblent maîtrisées : paramètre non contraignant.

- ESPAGNE

- . Tendance : contraintes internes
- . Freins particuliers : commerciaux - recrutement - logistique - technique

Pour les entrepreneurs espagnols, en prise à une restructuration de leur marché national, les contraintes proviennent d'un retard pris d'un point de vue technologique et organisationnel. Les préoccupations commerciales soulignent là aussi une volonté de stratégie offensive.

Les entrepreneurs espagnols reconnaissent que leur développement tient à leurs choix stratégiques. Leur croissance et leur compétitivité dépendent des contraintes internes à leur entreprise.

- ITALIE

- . Tendance : contraintes externes (subies)
- . Freins particuliers : réglementaires - administratifs et financiers

La similitude avec les préoccupations des entrepreneurs français est encore une fois vérifiée. A souligner le frein commercial, signe d'une volonté offensive.

La désorganisation du marché italien, ainsi que celle du secteur transport, est souvent mise en avant. Elle contribue à expliquer pourquoi les entrepreneurs italiens estiment subir plus que d'autres les contraintes réglementaires et administratives nationales.

CONCLUSION

Quelles le veuillent ou non, les P.M.E. du transport routier de marchandises se trouvent placées dans la perspective du Marché Unique Européen. Les dirigeants doivent être capables - et se donner les moyens - de redéployer les ressources et les activités de leur entreprise.

L'établissement d'une stratégie bien ciblée leur permettra de manager au mieux le repositionnement de l'entreprise et ainsi passer dans les meilleures conditions possibles le cap fatidique symbolisé par la réalisation de l'Acte Unique en 1993.

L'objectif premier doit être basé sur une évaluation réaliste des forces (atouts concurrentiels) et faiblesses (contraintes externes et internes) de l'entreprise par rapport aux défis et opportunités que le Marché Unique offrira.

Un processus de planification (définition de la mission stratégique de l'entreprise) s'est engagé. Les entrepreneurs les plus dynamiques ("volontaristes") l'ont déjà mis en application et préparent depuis plusieurs années leur entreprise à ce "nouvel ordre européen". D'autres ("Assemblagistes") en déduisent que l'état actuel de leurs forces ne permettra pas à l'entreprise de se positionner favorablement dans le Marché Unique Européen. Par conséquent, ils cherchent à s'associer à de grands groupes afin de bénéficier de leurs structures financières et commerciales.

Nous nous sommes efforcés tout au long de cette étude de décrypter ces réflexions stratégiques, de les replacer dans un cadre conjoncturel contraignant. Cette démarche est révélatrice des grandes tendances suivantes :

- un secteur des transports routiers de marchandises économiquement affaibli. Un tissu des P.M.E. du transport routier financièrement fragilisé. Cela s'explique par une diminution des marges bénéficiaires, donc des capacités d'investissement en moyens propres et en final par un sur-endettement de l'entreprise.

On comprend alors très bien les chefs d'entreprise lorsqu'ils évoquent leurs difficultés :

- à s'adapter aux nouvelles conditions du Marché Unique Européen ;
- à faire évoluer leur offre vers des techniques nouvelles comme les transports combinés (investissements trop lourds et risqués sur un marché aussi instable) ;

- ou encore à développer leurs activités à l'étranger par le rachat d'entreprises (implantation physique à l'étranger trop coûteuse).

Dans un tel contexte, les entrepreneurs parlent plus volontiers de "*prudence*", de "*reconstitution des fonds propres et de la trésorerie*", et de "*croissance externe contrôlée, modérée*".

- une bipolarisation du secteur transport accélérée par l'avènement du Marché Unique :
 - . "*attentistes*" (stratégie de concentration)
 - . "*volontaristes*" (stratégie de diversification).

Déceler de tels positionnements stratégiques extrêmes tend à prouver que le Marché Unique Européen est déjà en cours de réalisation, ce dont les chefs d'entreprise sont conscients. Son avènement n'est pas sans influencer l'organisation et la structure des transports nationaux. Une telle bipolarisation a été observée sur chacun des pays enquêtés ; l'Italie (de par les caractéristiques de son marché fortement atomisé) en étant le cas le plus typique et le plus avancé.

- une évolution de la fonction transport : présence de prestations de plus en plus complexes et complètes (service logistique complet). Les chefs d'entreprises des P.M.E. du transport routier de marchandises ont conscience que le développement ou la survie de leurs activités passent par une offre de prestations logistiques accompagnant celle de simple traction. Bien plus encore, ils estiment que la qualité du service (respect des délais, gamme de services étendue) est le seul argument, le seul atout concurrentiel encore défendable par les P.M.E. du transport auprès des clients-chargeurs.
- un développement de la sous-traitance (prestations de conduite). Ces pratiques confirment l'établissement d'une relation hiérarchisée entre des opérateurs de transport maîtrisant l'adaptation de leur métier aux nouvelles contraintes du marché (capacité à la réflexion stratégique) et des opérateurs de transport dont les aspects du management stratégique font totalement défaut. Le recours à la sous-traitance est très développé en Italie et en Espagne.

NOTE DE SYNTHÈSE ENQUÊTE ESPAGNE

INTRODUCTION:

L'étude transfrontalière zone sud approche ici le marché espagnol des PME du transport routiers de marchandises. L'objectif est de mener une analyse stratégique dont les résultats et tendances pourront être comparés à ceux obtenus au travers d'enquêtes similaires réalisées parallèlement en FRANCE et en ITALIE.

Le **groupe-cible** de l'enquête est représenté par quatorze entreprises espagnoles de taille moyenne dont le centre de décision est régional. La localisation géographique de ces entreprises est prioritairement transfrontalière (cf. Annexe 2: Représentation cartographique).

Tableau 1: Répartition des entreprises enquêtées par taille.

Tailles (Nbre de moteurs)	Nombre d'entreprises	%	% cumulés
10 à 50	08	57	57
51 à 100	02	14	71
101 à 500	04	29	100
Total	14	100	

Le **marché espagnol** du transport routier de marchandises peut être à juste titre qualifié de marché en *effervescence*.

La Loi d'Ordonnancement des Transports Terrestres (LOTT) joue le rôle d'*élément régulateur* du marché espagnol. En ce sens, elle facilite et encadre l'accès à la profession, encourage la profession de commissionnaires en transport, et se tient à l'écoute des loueurs de véhicules.

De plus, elle engage un processus de complémentarité entre rail et route, elle permet la création de bourses de fret, et favorise la création de centres logistiques (stockage-distribution).

Mais des *effets pervers* perturbent cette démarche régulatrice et font les caractéristiques du marché du transport routier espagnol:

intensification de la concurrence:

bataille tarifaire, arrivée de nouveaux concurrents.

atomisation du marché:

multiplication des artisans mono-véhicule.

existence de marchés parallèles:

spéculation sur les transmissions d'autorisations de transport intérieur.

mauvaise santé financière:

des difficultés pour renouveler le parc existant.

accès au crédit limité:

taux de l'argent élevé provoque un surcoût financier.

non respect de la réglementation:

difficulté pour engager un processus de normalisation.

Cette situation concourt à stimuler une **concurrence nationale "sauvage"**, et pousse les entreprises espagnoles à instaurer une **politique de prix "agressive"** à l'international.

Nous retiendrons une typologie mettant en avant trois grandes **"familles stratégiques"** représentatives des différents degrés de dynamisme stratégique des entrepreneurs:

- _les entrepreneurs "ATTENTISTES";
- _les entrepreneurs "ASSEMBLAGISTES";
- _les entrepreneurs "VOLONTARISTES".

Tableau 2: Classification des entreprises enquêtées sur le critère du dynamisme stratégique.

Types Pays	Attentistes (%)	Assemblagistes (%)	Volontaristes (%)	Total (Nb)
Espagne	28	14	58	14

Les 58% d'entrepreneurs "volontaristes" espagnols traduisent l'effervescence du marché intérieur. Ce secteur est sur la voie de la restructuration. Cela suppose également une ouverture sur l'international, ainsi qu'une course effreignée à la diversification des activités.

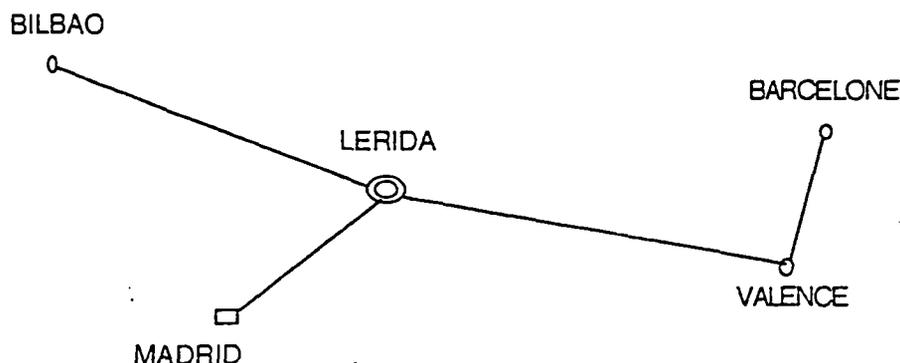
La faiblesse (14%) du groupe des "assemblagistes" tient au fait de la mentalité individualiste du secteur des transports espagnols. Les solutions sont recherchées isolément. Ce particularisme risque de freiner le mouvement d'adaptation aux besoins du marché européen, et de ce fait donner plus de poids au groupe des "attentistes" (28%). Cette tendance peut conduire, au pire, à la disparition de bon nombre de PME jusque là préservées par une activité de sous-traitance.

1) Les axes stratégiques développés.

1.1) L'organisation spatiale: En règle générale, quelle que soit la nationalité du chef d'entreprise interviewé, l'espace-marché européen est considéré comme existant déjà dans les faits. Mais chacun occupe cet espace en fonction de ses propres capacités organisationnelles.

Les enquêtes menées sur la zone transfrontalière espagnole révèlent dans l'ensemble une bonne organisation spatiale sur le territoire national (établissements secondaires dans chaque Province économiquement dynamique). Il est intéressant de noter ici les efforts conjugués des Pouvoirs Publics espagnols, de la RENFE et des entreprises de transport routier espagnoles afin de se doter d'un réseau intermodal (conteneurs) performant et ainsi innerver les Provinces du Nord. La ville de LERIDA en est la plaque-tournante.

Schématisation du réseau intermodal (conteneur) de la RENFE:



Par contre, l'occupation de l'espace européen est envisagé avec plus de modération, voire de difficulté. Hormis l'exemple des implantations physiques facilement réalisées au Portugal, les entrepreneurs ibériques évoquent souvent le handicap d'une position géographique excentrée en Europe, et non stratégique quant à l'implantation d'un réseau équilibré (à l'inverse de la France). Les entreprises espagnoles (groupes "assemblagistes" et "volontaristes") consolident donc en priorité leur organisation spatiale nationale.

Notons l'existence d'un "protectionnisme déguisé" vis-à-vis des entreprises de transport européennes. La volonté marquée de conserver la maîtrise organisationnelle de l'espace national face à l'arrivée de certains concurrents européens "ambitieux" rend toute opération d'implantation en Espagne très difficile. Les obstacles rencontrés sont les suivants:

- _ coûts de l'implantation élevés (création, rachat ...);
- _ réticences administratives;
- _ vides juridiques (montage des dossiers);
- _ autorisations de transport intérieur obtenues avec difficulté.

1.2) L'organisation managériale: En règle générale, le cadre juridique dans lequel prend place le management stratégique des entreprises espagnoles enquêtées est celui des sociétés anonymes et exceptionnellement celui des coopératives.

Organisation managériale et organisation spatiale sont étroitement liées. Aussi, à une organisation spatiale européenne très modérée correspond une approche managériale prudente. Les entrepreneurs espagnols, dans leur grande majorité, privilégient la formule d'accords de partenariat, de joint-ventures à celle recourant à une implantation physique pour assurer une présence européenne. Le choix de la *collaboration commerciale* apparaît comme une solution avantageuse, en ce sens qu'elle limite les risques financiers et semble adaptée à la mentalité individualiste du secteur des transports espagnol. Des nuances doivent être soulignées par famille stratégique:

_ "Attentistes": un management à l'échelle de l'activité locale, nationale. La volonté de rester indépendant demeure vivace et les chefs d'entreprise de ce groupe croient encore à la structure mono-entreprise, qui selon eux s'adapte très bien aux besoins du marché national.

_ "Assemblagistes": la recherche de partenaires transporteurs au niveau international est engagée. La volonté d'aller loin dans le partenariat est souvent avancée (prises de participations financières croisées).

"Volontaristes": L'organisation managériale privilégie les axes de développement internes (activités logistiques) et sous-traite de plus en plus l'activité transport (traction). Un partenariat international s'instaure plus aisément avec des chargeurs étrangers (industriels, distributeurs) qu'avec des transporteurs étrangers.

1.3) Moyens mis en oeuvre: Quels sont les moyens internes développés par les entrepreneurs espagnols afin de manager leur restructuration? L'analyse des résultats concernant les priorités à donner en matière de formation est révélatrice de la mobilisation des moyens internes à l'entreprise.

Tableau 3: Priorités données en matière de formation.
(par ordre décroissant d'importance)

Formations Tailles	Ling.	Cond.	Info.	Logi.	Comm.	Juri.	Comp.	Admi.
10 à 50	5	8	3	1	2	6	7	4
51 à 100	5	7	3	2	1	6	8	4
101 à 500	3	6	1	2	4	7	8	5
Destinations	Chauffeurs		Gestion des flux			Gestion administrative		

La priorité est à la *gestion des flux*. Les efforts des transporteurs espagnols portent sur la restructuration organisationnelle et commerciale de leur entreprise. Cette tendance marque une volonté d'aborder de nouveaux marchés et/ou d'affirmer sa présence sur le territoire national. La formation chauffeur est délaissée par les entreprises espagnoles. Le transfert de l'activité de traction (sous-traitance) sur des artisans transporteurs (mono-véhicule) peut expliquer ce désintéressement.

Tableau 3 - Glossaire des abréviations:

Ling. : Linguistique
Cond. : Conduite
Info. : Informatique

Logi. : Logistique
Comm. : Commerciale
Juri. : Juridique

Comp. : Comptabilité
Adm. : Administrative

1.4) Positionnement sur le marché actuel et à l'horizon 1993:

Rythme de développement: Marché en effervescence où certains opérateurs bénéficient d'un fort taux de croissance.

Les "attentistes": Pas d'objectif de croissance défini. Evolution en fonction de la croissance du marché. L'arrivée de nouveaux concurrents est mal ressentie (étrangers et "autonomes" nationaux), en ce sens qu'elle est assimilée à un ralentissement du rythme de croissance.

Les "assemblagistes": Des objectifs conditionnés par un marché en croissance, mais soumis là aussi à une concurrence tarifaire nationale.

Les "volontaristes": Ils bénéficient d'un fort taux de croissance annuel (+25% à +30% (!)). Ce rythme s'explique par une forte activité internationale rémunératrice -l'augmentation en volume du trafic import facilite leur intégration sur le marché européen-, et par un abandon de plus en plus marqué des activités à faible valeur ajoutée à la sous-traitance.

1.5) Structuration de l'activité et parts de marché:

Les grandes tendances.

Une activité nationale importante, voire quasi exclusive pour la catégorie des "10-50" (90%);

Une activité internationale essentiellement développée par la catégorie des "101-500" (45%);

Un recours à la sous-traitance très important, surtout pour les catégories des "10-50" et des "101-500" (50%);

La traction routière domine. Elle est exclusive pour les catégories des "10-50" et des "51-100";

Les activités multi-modales sont insignifiantes et ne concernent que les grandes structures (catégorie des "101-500).

Les tableaux 4, 5 et 6 figurant à la page suivante présentent de façon plus détaillée les résultats obtenus sur ce thème dans le cadre de l'enquête Espagne.

Tableau 4: Répartition du Chiffre d'Affaires moyen
par taille d'entreprise et par type d'activité.
(en % du C.A)

Taille des entreprises (Nbre moteurs)	Montant CA moyen annuel (en Mo FF)	Activité internationale (%)	Activité nationale (%)	Activité sous-traitance (%)
10 à 50	28	10	90	21
51 à 100	182	35	65	90
101 à 500	246	45	55	51

Tableau 5: Répartition du Chiffre d'Affaires moyen
par taille d'entreprise et par type d'activité.
(en % du C.A)

Taille des entreprises (Nbre moteurs)	Montant CA moyen annuel (en Mo FF)	Activité - traction routier (%)	Activités multi-modes (%)	Activités logistiques (%)
10 à 50	28	100	-	-
51 à 100	182	90	-	10
101 à 500	246	85	03	12

Tableau 6: Taille des entreprises et localisation de la clientèle.
(en % des parts de marché)

Taille des entreprises	Local (1) (%)	Régional (%)	National (%)	International (%)
10 à 50	10	40	98	02
51 à 100	27	22	73	27
101 à 500	12	28	65	35

(1) Par local, nous entendons aussi l'activité de "distribution urbaine".

1.6) Evolution de l'offre:

Placés dans la perspective européenne, les entrepreneurs espagnols se doivent d'adapter leur offre aux besoins générés par ce nouveau marché. Pour se faire et avant toute tentative de restructuration, il leur est indispensable de programmer un audit interne des activités déjà proposées par leur entreprise. Ainsi, ils seront à même de faire ressortir les **atouts concurrentiels**, les types d'activité particulièrement adaptés aux nouvelles contraintes du marché.

Au travers des différents entretiens, nous nous sommes appliqués à susciter ce type de réflexion stratégique. Les résultats de nos investigations sur cette question sont répertoriés et commentés dans les tableaux 7 et 8 suivants:

Tableau 7: Classification des atouts concurrentiels.
(par ordre décroissant d'importance)

Taille des entreprises Atouts concurrentiels	10 à 50	50 à 100	100 à 500
Qualité de service: *Respect des délais	2	4	1
*Gamme étendue de services	1	1	2
*Démarche commerciale performante ...	3	2	4
*Appartenance à un réseau	4	3	3

La **qualité de service** est l'atout majeur revendiqué par les entrepreneurs. Elle est présentée comme un **facteur de différenciation** indispensable, mais cette "banalisation" de la qualité ne met-elle pas en porte à faux la notion d'**avantage concurrentiel** ?

L'**atout tarifaire** et la notion de "maîtrise du prix de revient" n'ont pas été abordés au cours de cette phase d'entretien concernant l'enquête Espagne. Ils n'en demeurent pas moins deux arguments incontournables dans toute négociation commerciale du secteur transport.

La **démarche commerciale performante** et l'**appartenance à un réseau étendu** souligne la volonté des entrepreneurs espagnols de se doter d'une stratégie offensive adaptée à l'espace-marché européen.

Tableau 8: Choix stratégiques dominants.
(en % de réponses positives)

Choix Tailles	Concentration - Spécialisation	Diversification	Recours aux Transports Combinés	Axes de Développement à l'étranger	Attente de Gains de Productivité
10 à 50	50	50	63	50	88
51 à 100	-	100	100	100	50
101 à 500	50	50	25	75	75

L'étude transfrontalière "Espagne" fait ressortir la catégorie des "51-100" comme celle faisant preuve du meilleur dynamisme stratégique. En effet, tous les entrepreneurs enquêtés optent pour une diversification de leur activité; leur objectif étant de "coller" aux besoins du marché. La volonté de faire appel aux techniques nouvelles telles que le *transport combiné* est très forte. Elle coïncide avec les projets avoués d'extension de l'activité sur les marchés étrangers.

Les catégories "10-50" et "101-500" sont toutes deux partagées quant à l'orientation stratégique à adopter.

Il est intéressant de noter la correspondance, pour la catégorie "10-50", entre le choix d'une stratégie de spécialisation (50%) et le refus de créer des axes de développement à l'étranger (50%).

La catégorie "101-500", quant à elle, semble partagée entre une option stratégique visant à conforter la position nationale actuelle (spécialisation), et la volonté stratégique de profiter des opportunités offertes par l'ouverture du marché européen (diversification). A noter le choix modéré (25%) de recours aux transports combinés.

2) Les freins rencontrés lors de l'élaboration des stratégies d'entreprises orientées vers le marché unique européen.

La série d'entretiens menés auprès des chefs d'entreprise (toutes nationalités confondues) a fait ressortir deux types de contraintes: **des contraintes conjoncturelles et des contraintes structurelles.**

2.1) Contraintes conjoncturelles: Les principales contraintes évoquées par les entrepreneurs espagnols se rapportent toutes aux réglementations fiscales, sociales en vigueur en Europe et à la nécessité d'arriver à une harmonisation de ces dernières.

Sur le plan national, il est fait état du besoin urgent d'améliorer le réseau ferroviaire (RENFE), ainsi que le réseau autoroutier; l'enjeu étant de permettre un recours plus rapide aux techniques du rail-route.

Le problème de l'atomisation et de la dépréciation du marché figure également au rang des préoccupations de ces entrepreneurs. Ils contestent l'entrée abusive de transporteurs dits "autonomes" sur un marché en pleine restructuration, provoquant de la sorte un rétrécissement de ce dernier et du même coup une situation de concurrence tarifaire déstabilisatrice.

2.2) Contraintes structurelles: En règle générale, les difficultés structurelles rencontrées par les transporteurs routiers de marchandises dans l'élaboration de leur stratégie, sont révélatrices de l'évolution (ou de l'état) de leur offre de transport.

Deux types de contraintes se dégagent de l'enquête et sont représentées dans le tableau 9:

— contraintes dites "externes": l'entrepreneur estime n'avoir que peu d'action sur elles. Ce sont les contraintes "subies".

— contraintes dites "internes": l'entrepreneur peut agir sur ce type de contraintes en engageant un processus de modernisation, et de formation.

Tableau 9: Freins à l'élaboration d'une stratégie d'entreprise.
(par ordre décroissant d'importance)

Freins Tailles	Fin.	Reg.	Adm.	Jur.	Rec.	Com.	Log.	Tech.
	10 à 50	7	5	8	6	3	1	2
51 à 100	2	6	8	7	4	1	3	5
101 à 500	4	6	5	7	2	1	8	3
Contraintes externes				Contraintes internes				

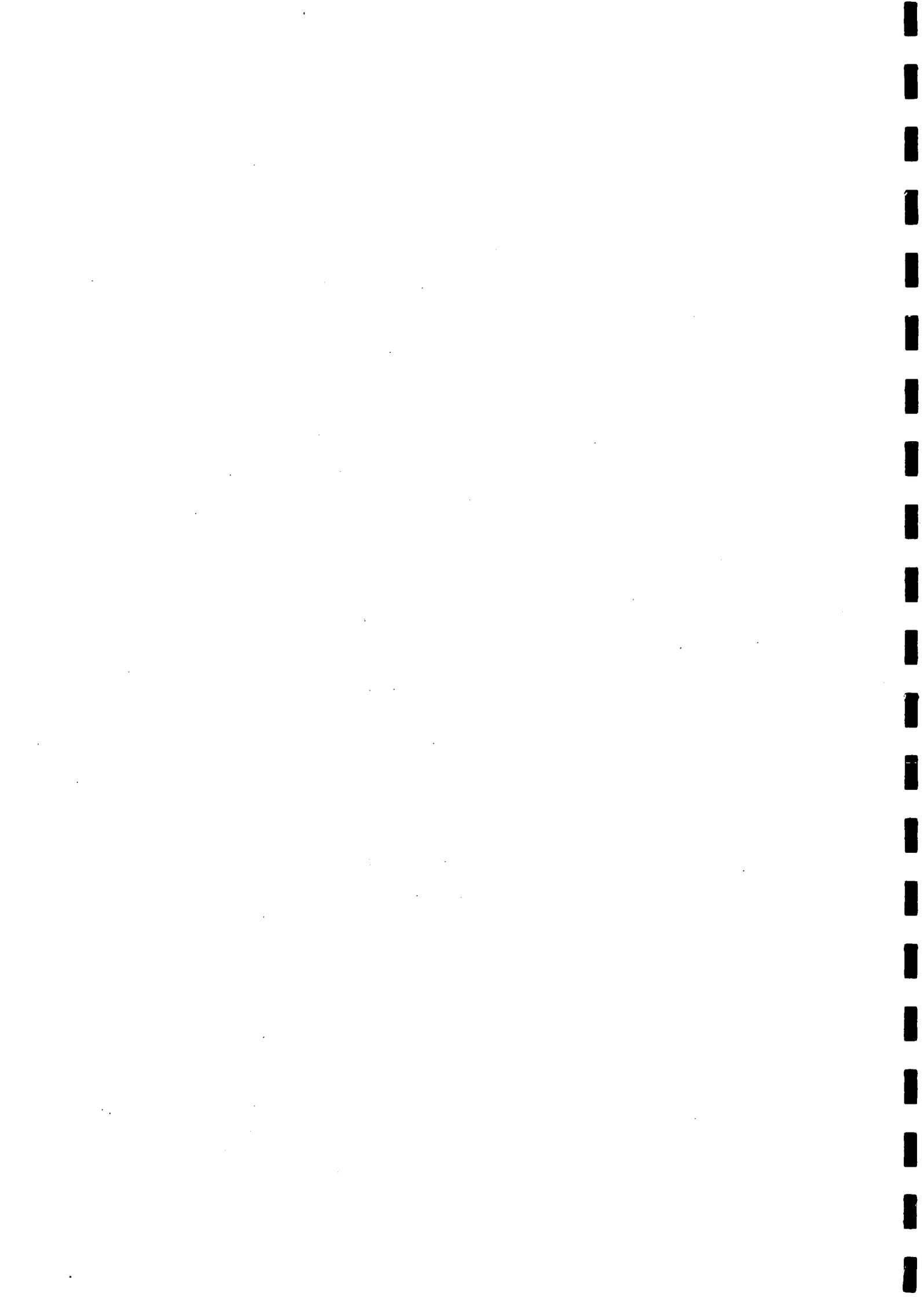
Les contraintes mises en avant sont des **contraintes internes**. Les freins particuliers sont de types commercial, recrutement, logistique et technique.

Les entrepreneurs espagnols, aux prises avec la restructuration de leur marché national, évoquent généralement les retards technologique et organisationnel comme principaux handicaps au renouvellement de leur offre.

La place prépondérante des **préoccupations commerciales** souligne là encore une volonté de stratégie offensive ("volontaristes", cat. "51-100").

Tableau 9 - Glossaire des abréviations:

Fin. : Financier Reg. : Réglementaire Adm. : Administratif Jur. : Juridique
 Rec. : Recrutement Com. : Commercial Log. : Logistique Tec. : Technique



NOTE DE SYNTHÈSE ITALIE

INTRODUCTION:

L'étude transfrontalière zone sud approche ici le marché italien des PME du transport routier de marchandises. L'objectif est de mener une analyse stratégique dont les résultats et tendances pourront être comparés à ceux obtenus au travers d'enquêtes similaires réalisées parallèlement en FRANCE et en ESPAGNE.

Le **groupe-cible** de l'enquête est représenté par quatorze entreprises italiennes de taille moyenne dont le centre de décision est régional. La localisation géographique de ces entreprises est prioritairement transfrontalière (cf. Annexe 2: Représentation cartographique).

Tableau 1: Répartition des entreprises enquêtées par taille.

Tailles (Nbre de moteurs)	Nombre d'entreprises	%	% cumulés
10 à 50	08 (*)	57	57
51 à 100	03	21,5	78,5
101 à 500	03 (*)	21,5	100
Total	14	100	

(*) dont 1 coopérative

1) Le secteur des transports routiers de marchandises italien et son environnement.

Les **caractéristiques complexes et informelles** du secteur des transports routiers de marchandises -à l'image du marché italien- rendent périlleuse toute analyse économique ou stratégique .

De plus, le **manque de données statistiques** (et leur non-homogénéité) accentue la difficulté à réaliser une typologie d'entreprises.

La déficience de l'outil statistique entraîne:
_des difficultés à approcher la réalité de ce secteur;
_un handicap pour affirmer l'harmonisation européenne, et de ce fait des attributions d'autorisations de transport injustifiées.

Cette dernière remarque fait allusion à l'existence, sur le marché italien, d'une **économie "sommersa"** (immergée). Il va s'en dire que cette situation de **désorganisation de la profession** profite aux chargeurs, qu'ils soient italiens ou européens.

1.1) L'organisation de la production:

Le modèle de développement économique italien repose sur le **caractère diffus des opérations** qu'il génère et sur la **flexibilité** de son organisation.

Les *Districts Industriels* sont des systèmes économiques locaux ou régionaux marqués par un type d'activité productive et basés sur un maillage de PME industrielles. Cette organisation de la production en **réseau** participe à la souplesse et la flexibilité de l'appareil productif tout en autorisant une **variabilité des volumes de production** ainsi qu'une **capacité à générer de l'innovation**.

1.2) L'organisation du secteur transport:

Ce modèle de développement économique pose les bases de l'organisation du secteur des transports routiers de marchandises italien. La multiplication des opérations de transport à caractère fragmenté sur courte distance l'atteste. Une analyse rapide des flux permet de constater que:

_80% du trafic routier est concentré dans l'Italie septentrionale, qui correspond à la localisation géographique des Districts Industriels;

_70% des opérations de transport sont réalisées sur des parcours inférieurs à 50 km (!); ce qui permet de constater l'importance accordée aux activités de groupage-dégroupage.

Ainsi, cette **atomisation/fragmentation des flux** provoquée par un tel schéma productif concourt à:

- _la multiplication des opérations de transport;
- _la flexibilité/adaptabilité du secteur des transports italien;
- _l'organisation du secteur transport en réseau;
- _la prédominance des règles de sous-traitance;
- _la persistance d'une offre de transport traditionnelle basée sur une prestation de "traction pure" (faible valeur ajoutée);
- _freiner l'avancée technologique dans ce secteur (en matière de gestion logistique notamment).

Malgré la forte capacité d'adaptation et de flexibilité du secteur transport italien, il faut reconnaître que la structure atomisée (et faiblement génératrice de valeur ajoutée) de son offre limite toute tentative de concentration de moyens financiers et entrave tout développement moderniste. De plus, le caractère fragmenté et diffus de cette offre obère toute opération de rationalisation.

Les conséquences immédiates à une telle situation sont:

_la **pénétration du marché italien** par de grandes et moyennes entreprises de transport étrangères: implantation par rachats, créations ou prises de participation.

_l'**accès limité aux transports combinés**, surtout sur les trafics internationaux.

_la **persistance d'une réalité sectorielle complexe et discriminatoire** à l'horizon 1993:

les "**patroncini**" (entreprises mono-véhicule) représentent 58% à 66% des entreprises de transport italiennes. Sans oublier les entreprises "illégales" dépourvues de licences pouvant représenter jusqu'à 5% du total des entreprises de transport routier de marchandises du Nord de l'Italie (et 28% des entreprises de transport de marchandises localisées dans le Sud de l'Italie (!)). Leur existence peut s'expliquer par l'absence d'une politique de transport concertée, ainsi que par la lourdeur des charges sociales et douanières en vigueur en Italie.

Cette catégorie des petits artisans transporteurs est marquée par:

- _un turn-over élevé;
- _un taux de croissance économique faible (2,5% annuel);
- _des conditions de travail précaires: heures de conduite élevées, marges bénéficiaires réduites à leur stricte minimum;
- _une dépendance vis-à-vis de l'activité de sous-traitance.

Paradoxalement, ces "patroncini" jouent un rôle central dans l'organisation du transport routier international italien. En effet, les entreprises de transport de grande taille (et certains chargeurs) sous-traitent l'activité de traction à ces artisans précarisés par le biais de l'affrètement.

Enfin, soulignons la présence sur ce marché des transports routiers de marchandises italien d'**entreprises coopératives** et de **consortiums** (équivalent du G.I.E. français). Ces entreprises possèdent en général plus de 50 véhicules. Ce mouvement "associatif" représente un *embryon de restructuration* du secteur. Mais ces formes juridiques, tout en limitant les possibilités de capitalisation, limitent le développement structurel et technologique qu'elles impulsent.

2) Axes stratégiques développés:

2.1) Typologie des entreprises enquêtées:

Nous retiendrons une typologie mettant en avant trois grandes "**familles stratégiques**" représentatives des différents degrés de dynamisme stratégique des entrepreneurs:

- _les entrepreneurs "ATTENTISTES";
- _les entrepreneurs "ASSEMBLAGISTES";
- _les entrepreneurs "VOLONTARISTES".

Tableau 2: Classification des entreprises enquêtées sur le critère du dynamisme stratégique.

Types Pays	Attentistes (%)	Assemblagistes (%)	Volontaristes (%)	Total (Nb)
Italie	43	14	43	14

Les entrepreneurs "ATTENTISTES":

L'ensemble des entreprises regroupées dans cette catégorie se qualifie par une faible aptitude à innover, à élargir leurs prestations, à se repositionner sur un espace-marché élargi.

La réalisation de l'Acte Unique apparaît comme un événement aléatoire qui renforcera la sélection naturelle du marché. Ces entrepreneurs attendent peu du marché européen, si ce n'est l'accélération de la concurrence dont ils ne maîtrisent pas les paramètres.

Au sein de ce groupe, les efforts en matière de promotion sont quasi-inexistants.

Il est reproché aux Pouvoirs Publics une imposition fiscale trop lourde, discriminatoire vis-à-vis de la concurrence étrangère. Ainsi, ce groupe s'effraie-t-il de la pénétration du marché international routier -au départ et à l'arrivée en Italie- par des transporteurs français, et dans une moindre mesure espagnols, de 10 à 20% moins chers pour une même expédition. Un écart de prix expliqué, selon ces entrepreneurs, par l'importance des charges salariales que doivent supporter les entreprises italiennes (versement d'un treizième, voire quatorzième mois à leurs chauffeurs (!)).

Parallèlement, il est évoqué que l'absence d'une organisation structurée et cohérente du transport ferroviaire de marchandises pénalise les professionnels du transport dans leur ensemble. La mise en place d'un "commissariat extraordinaire" (qui rappelle d'ailleurs, celui mis en place à Naples lors du tremblement de terre...) début 1989 pour un délai trop bref, n'a pas résolu les problèmes traditionnels d'acheminement et de respect des délais.

Parmi cette population d'entreprises "en retrait" , nous retrouvons bien sûr les **patroncini** qui opèrent, pour leur majorité, dans la sous-traitance. Ils apparaissent, au même titre que les PME de 5 à 10 véhicules, soumis à la pression des affréteurs, commissionnaires et grandes entreprises (de transport et industriels) qui entretiennent leur "précarisation" par le jeu de la concurrence, l'externalisation des opérations de tractionnariat peu qualifiées, donc faiblement rémunératrices.

A côté de ces entreprises de petite taille, nous découvrons des PME dont le parc comprend entre 10 et 50 véhicules. Ces dernières semblent gérer "l'existant", c'est-à-dire un patrimoine relationnel constitutif, en définitive, d'un certain "savoir-faire" sur certains types de marchandises, en particulier dans les secteurs de l'alimentaire, des matériaux de construction, du verre, du bois et de ses dérivés.

Il n'apparaît pas de véritables stratégies que nous pourrions qualifier d'euro-péennes, consistant en un redéploiement sur l'espace continental. Le redéploiement s'opère essentiellement à l'échelle locale. Il prend la forme d'un rachat de petites unités défaillantes qui, en final, participe à l'élargissement de la zone d'influence commerciale de l'entreprise, mais toujours dans une perspective localisée.

Enfin, figurent dans le groupe des "attentistes" les coopératives que nous qualifierons de "locales" même si, comme les entreprises précédentes, elles se partagent un marché transnational.

Par cette désignation, nous signifions l'absence de stratégies concernant un quelconque redéploiement territorial, ou une reformulation de l'offre (prestations), ne serait-ce qu'en termes de dimension ou de volume d'activité. L'Europe est perçue comme une étape dans le processus de renforcement de la concurrence où la logique de maîtrise des coûts (concurrence par les prix) l'emporte sur celle de l'intégration d'opérations complémentaires au transport.

Cette situation est consécutive à l'influence des affréteurs sur l'activité de ces coopératives.

Les entrepreneurs "ASSEMBLAGISTES":

Nous retrouvons dans ce groupe les entreprises à la recherche de nouvelles associations, ou bien celles prêtes à consolider d'anciennes coopérations de fait.

La réalisation de l'Acte Unique s'inscrit au centre de ces procédures et catalyse les nécessaires évolutions du métier de transporteur. Pour autant, nous n'enregistrons pas en Italie le même phénomène de concentration observé en France et inauguré par les principaux groupes et entreprises de transport. Le marché reste émietté, diffus et les principales entreprises ou holding de transport international préfèrent recourir massivement à la sous-traitance.

Néanmoins, en vue de freiner les pertes de trafic constatées sur le marché européen, nous pouvons observer l'élaboration de toute une "panoplie" de stratégies devant assurer une certaine "réversibilité" des chargements. Dans la pratique, les entreprises de tailles moyennes entretiennent des accords informels qui, depuis plusieurs décennies, assurent en France aux transporteurs italiens l'obtention d'un fret retour.

Parallèlement, les grandes entreprises ou les groupes passent des accords plus formels et marquent l'internationalisation des stratégies selon des logiques managériales.

Il demeure cependant une préférence pour les "joint-ventures" au détriment de véritables pratiques de rachat plus lourdes à gérer et plus risquées sur le plan financier.

Le réseau apparaît bien comme une combinaison relationnelle permettant de satisfaire des contraintes financières et commerciales. Il supporte et autorise d'une certaine manière les opérations de cabotage, où le déplacement du véhicule vers un point nodal du réseau signifie l'assurance d'un non-retour à vide sur la totalité ou sur une partie du retour. La catégorie d'entrepreneurs tenant ce discours ne représente toutefois qu'une frange réduite de la population des transporteurs rencontrés.

Les entrepreneurs "VOLONTARISTES":

Nous retrouvons dans cette catégorie des profils d'entrepreneurs européens issus d'horizons contrastés, mais tous désireux de conserver leur autonomie tout en se préparant à la réalisation de l'Acte Unique.

Pour les entreprises de tailles moyennes, il s'agit de diversifier leurs activités tout en s'ouvrant à l'Europe. Une démarche qui s'accompagne souvent d'une délocalisation de l'entreprise, qui décide de s'implanter à l'étranger dans des zones commercialement dynamiques. Ce processus correspond à un ancrage territorial qui vise à favoriser un élargissement constant des marchés.

D'autres entreprises se risquent dans ce qu'elles considèrent comme l'avenir du transport international routier de marchandises:

le transport multi-modal.

Ces PME disposent d'un savoir-faire particulier associé à l'appropriation d'un type de trafic et de sa clientèle. Le "rail-route" devient un critère d'eupéanisation qui constitue encore un réservoir non négligeable de productivité. Des stratégies modernistes accompagnées généralement par l'implantation de l'entreprise autour de plateformes de fret inter-modales.

Une telle stratégie suppose un programme d'investissement considérable et doit s'appuyer au préalable sur l'assurance de lignes régulières, la fidélité des principaux clients, ainsi qu'une aptitude particulière à se repositionner sur son marché.

Enfin, nous retrouvons parmi les "volontaristes" les coopératives de transport comprenant de 100 à 300 sociétaires qui, face à l'échéance européenne, se préparent à faire une série de choix stratégiques devant favoriser l'élargissement de leur offre et la diversification de leur clientèle, ou bien alors entamer une action de spécialisation de l'offre sur un segment de marché bien défini.

Tableau 2: Choix stratégiques dominants.
(en % de réponses positives)

Choix Tailles	Concentration Spécialisation	Diversification	Recours aux Transports Combinés	Axes de Développement à l'étranger	Attente de Gains de Productivité
10 à 50	83	17	50	50	33
51 à 100	25	75	75	100	50
101 à 500	33	67	65	65	65

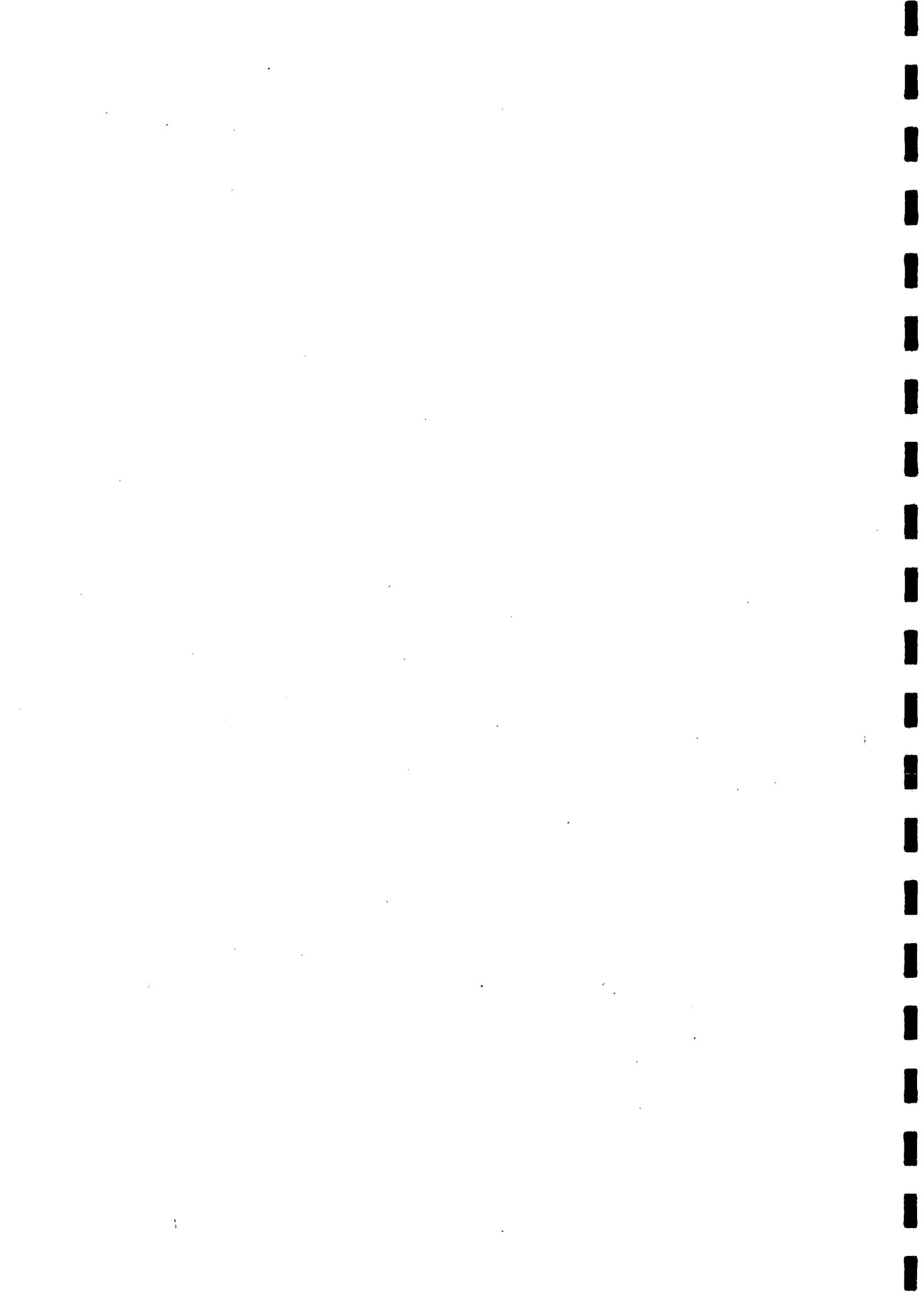
Une double stratégie qui doit à terme, recomposer l'organisation et la nature du marché des transports routiers internationaux italiens trop diffus et peu enclins à se moderniser au regard des pays riverains.

Elle impulse une prise en compte par le marché des nouvelles règles de la concurrence à l'échelle européenne et leur probable généralisation, au risque de voir la part de marché dans les échanges CEE-Italie assurée par des transporteurs italiens se réduire dangereusement.

Un retard a été pris. Il convient d'être surmonté afin de ne pas le voir se transformer en un fossé infranchissable qui signifierait l'avènement d'un marché dual à l'échelle européenne.

ANNEXES

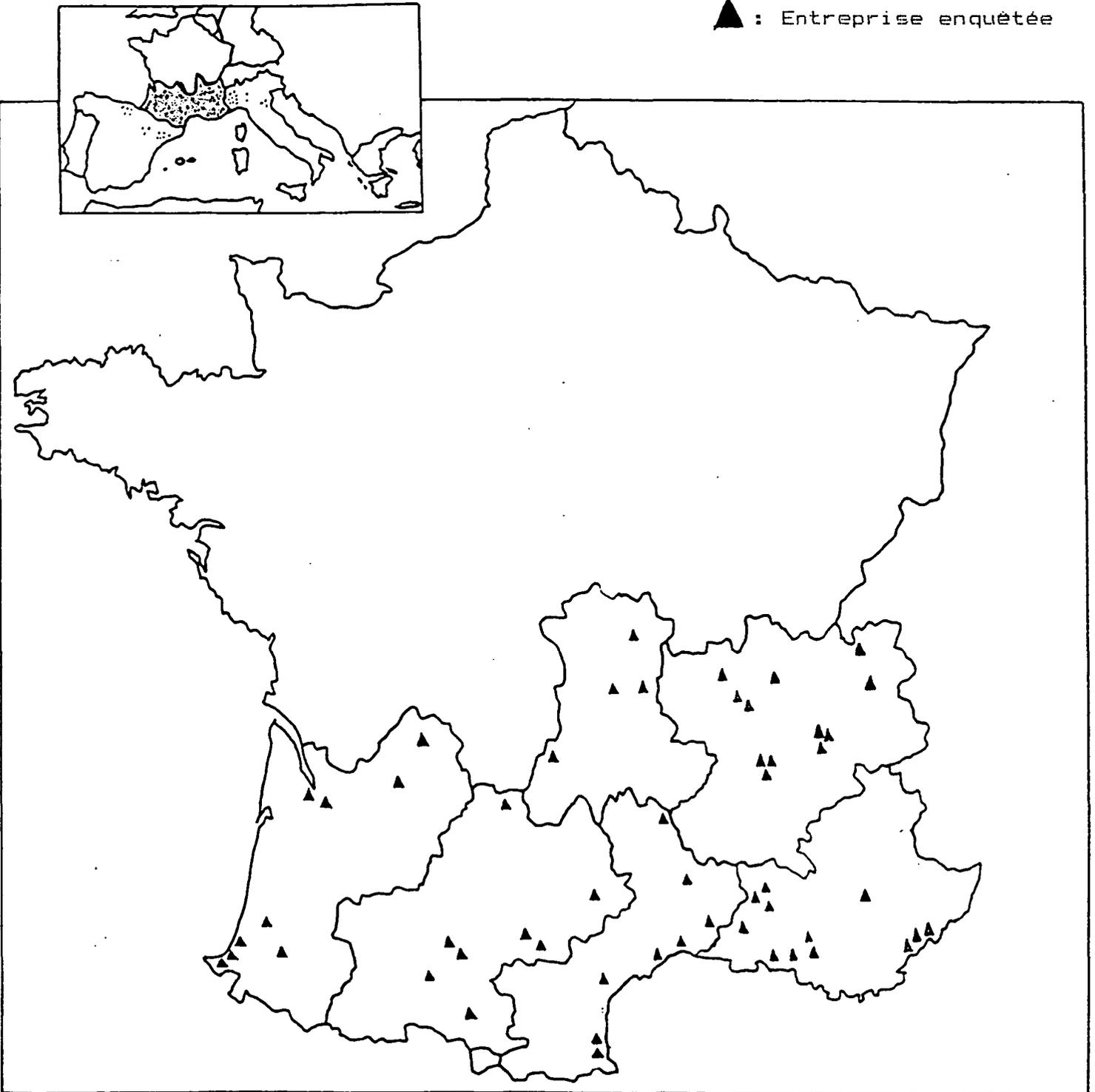
- 1. Listes nominatives et localisations des entreprises enquêtées par pays: FRANCE, ESPAGNE, ITALIE** *manque.*
- 2. Représentation cartographique**



ANNEXE 2 : REPRESENTATION CARTOGRAPHIQUE

LOCALISATION GEOGRAPHIQUE DES ENTREPRISES ENQUETEES
EN FRANCE

▲ : Entreprise enquêtée



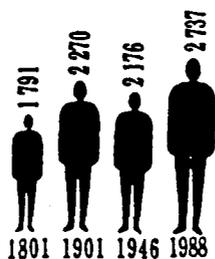
REGION AQUITAINE

DONNEES ECONOMIQUES

LA REGION

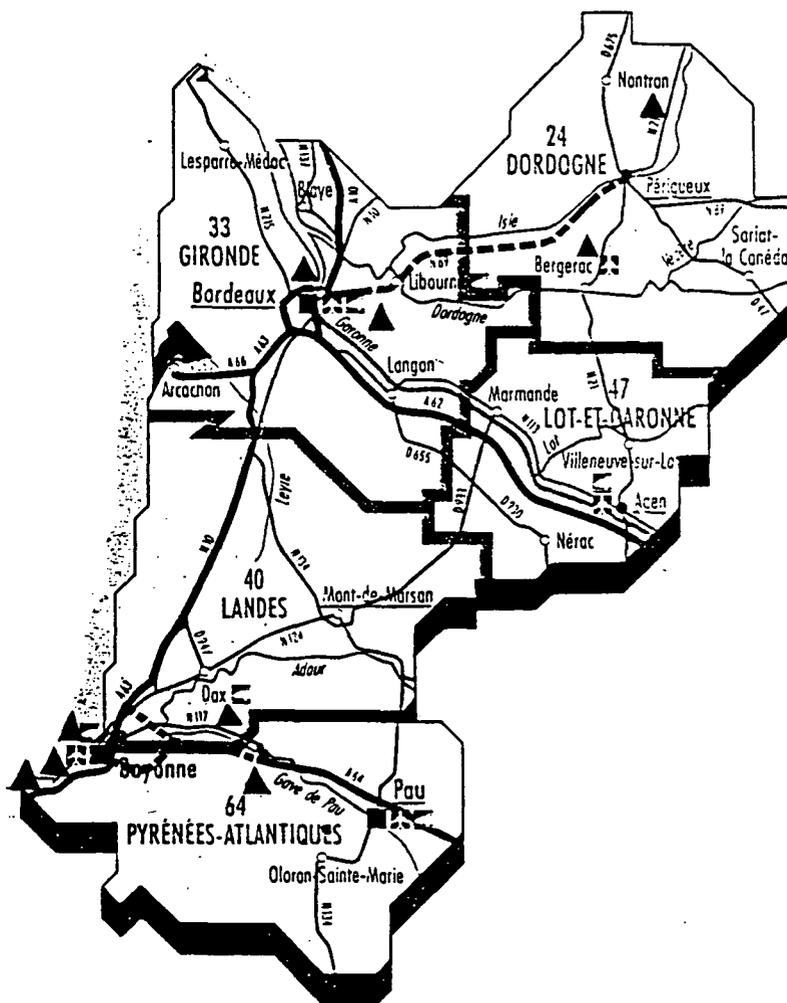
Capitale régionale :
 Bordeaux
 Créations d'entreprises
 en 1988 : 11 267
 Défaillances d'entre-
 prises en 1988 : 1 954
 Nombre de brevets
 déposés en 1988 : 264
 Budget régional en
 1989 : 1,5 milliard de F
 Indice de solvabilité
 des entreprises (SCRL)
 67,6 (indice national) 66,9
 Chambres d'hôtels
 au 1.1.88 : 27 223
 Nombre d'abonnements
 téléx en 1988 : 6 000

EVOLUTION DE LA POPULATION (en milliers d'habitants)



Superficie : 41 308 km²
 Densité au km² : 66
 Population active au
 1.1.88 : 1 008 072
 Taux de chômage
 en juin 1989 : 11 %
 Moyenne
 pour 1988 : 11 %

CARTOGRAPHIE



▲ : Entreprise enquêtée

- Préfecture
- Route principale
- Autoroute/Voie rapide
- En projet
- Aéroport
- Gare TGV
- En projet
- Plus de 100 000 h
- 50 000 à 100 000 h
- Moins de 50 000 h

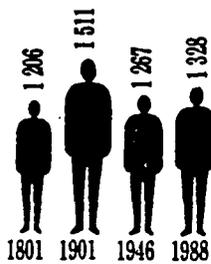
REGION AUVERGNE

DONNEES ECONOMIQUES

LA REGION

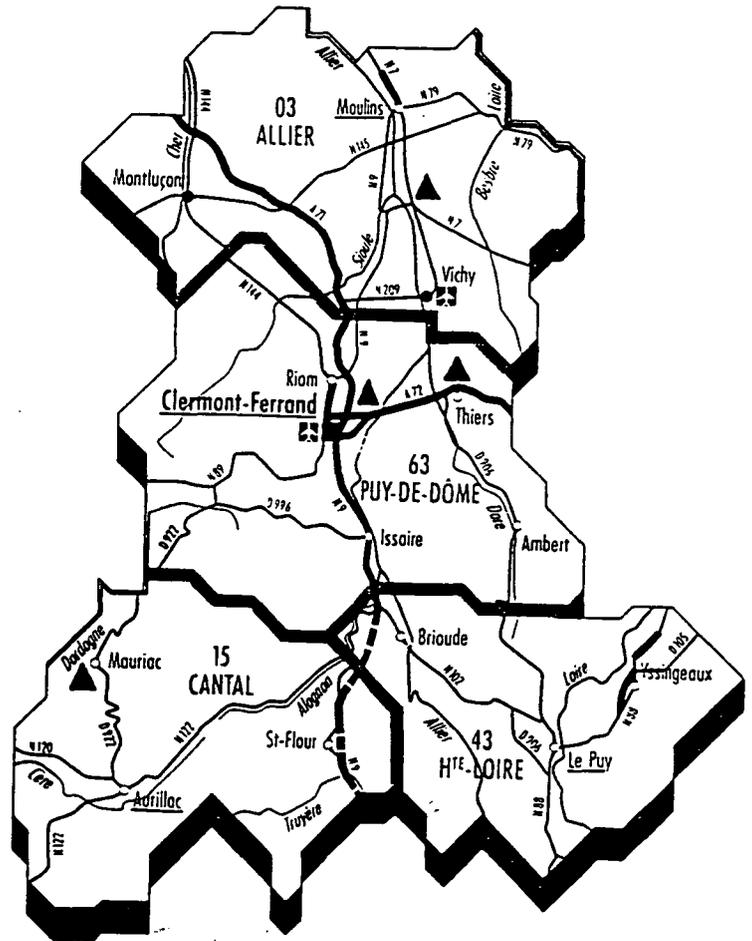
Capitale régionale :
 Clermont-Ferrand
 Créations d'entreprises
 en 1988 : 3 216
 Défaillances d'entre-
 prises en 1988 : 788
 Nombre de brevets
 déposés en 1988 : 153
 Budget régional en
 1989 : 905 millions de F
 Indice de solvabilité
 des entreprises (SCRL)
 69,1 (indice national) 66,9
 Chambres d'hôtels
 au 1.1.88 : 23 427
 Nombre d'abonnements
 téléx en 1988 : 1 850

EVOLUTION DE LA POPULATION (en milliers d'habitants)



Superficie : 26 013 km²
 Densité au km² : 51
 Population active
 au 1.1.88 : 493 557
 Taux de chômage
 en juin 1989 : 10,2 %
 Moyenne
 pour 1988 : 10 %

CARTOGRAPHIE



▲ : Entreprise enquêtée

- Évy..... Préfecture
- Route principale
- Autoroute, Voie rapide
- En projet
- Aéroport
- Gare TGV
- En projet
- Plus de 100 000 h
- 50 000 à 100 000 h
- c..... Moins de 50 000 h

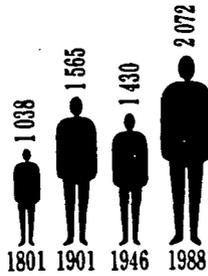
REGION LANGUEDOC-ROUSSILLON

DONNEES ECONOMIQUES

LA REGION

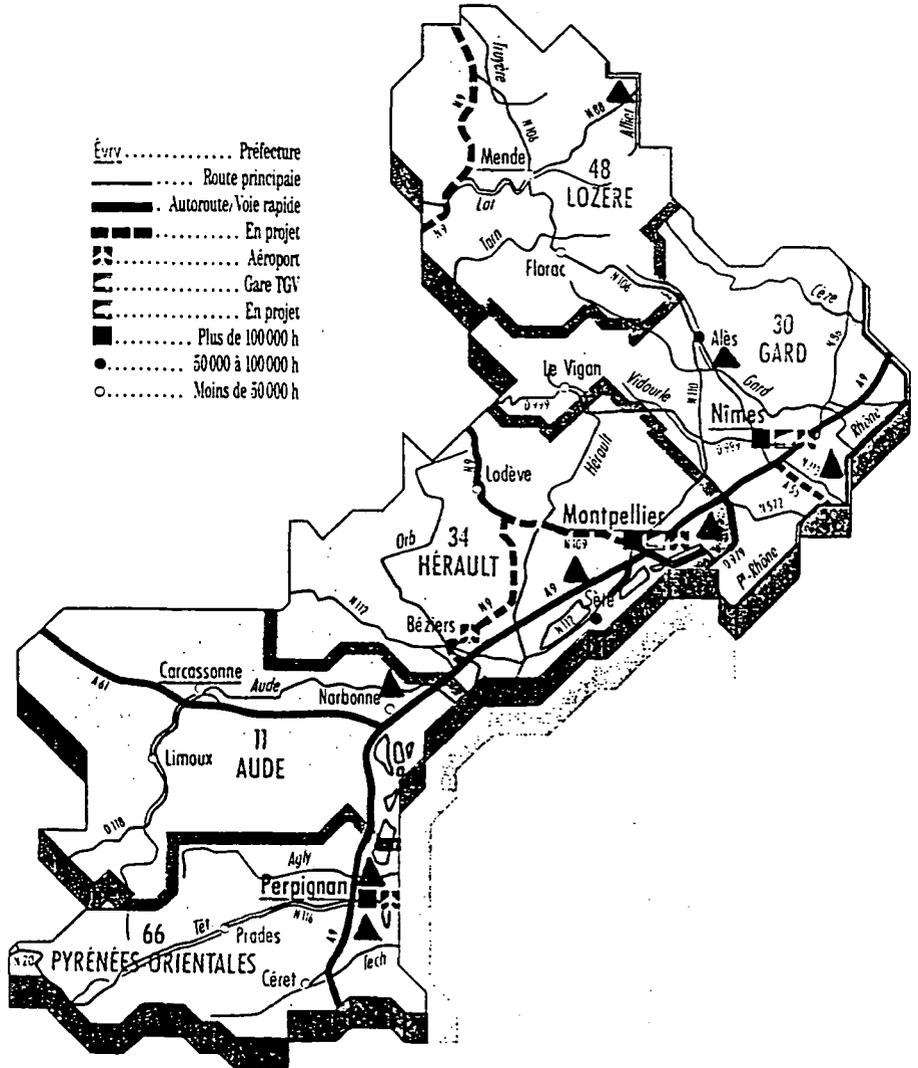
Capitale régionale :
 Montpellier
 Créations d'entreprises
 en 1988 : 10 857
 Défaillances d'entre-
 prises en 1988 : 1 938
 Nombre de brevets
 déposés en 1988 : 215
 Budget régional en
 1989 : 1,4 milliard de F
 Indice de solvabilité
 des entreprises (SCRL)
 65,8 (indice national) 66,9
 Chambres d'hôtels
 au 1.1.88 : 25 099
 Nombre d'abonnements
 télex en 1988 : 3 400

EVOLUTION DE LA POPULATION (en milliers d'habitants)



Superficie : 27 376 km²
 Densité au km² : 76
 Population active au
 1.1.88 : 657 097
 Taux de chômage
 en juin 1989 : 14 %
 Moyenne
 pour 1988 : 13,7 %

CARTOGRAPHIE



▲ : Entreprise enquêtée

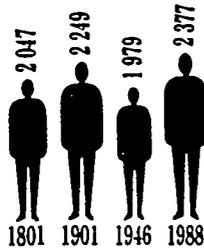
REGION MIDI-PYRENEES

DONNEES ECONOMIQUES

LA REGION

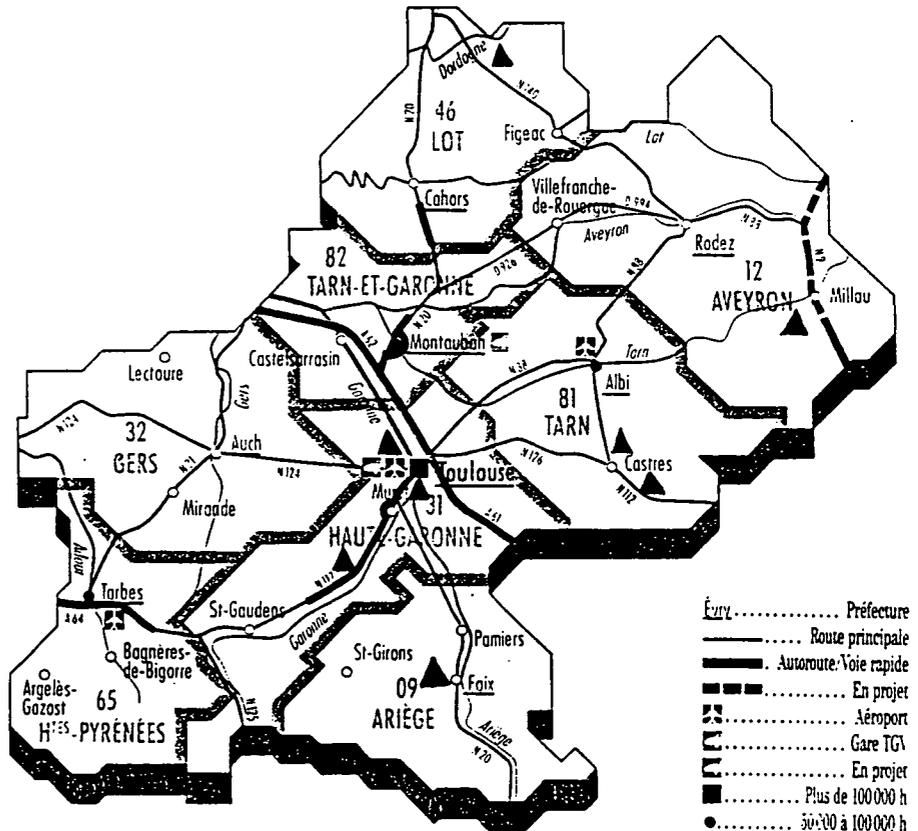
Capitale régionale :
 Toulouse
 Créations d'entreprises
 en 1988 : 9 172
 Défaillances d'entre-
 prises en 1988 : 1 506
 Nombre de brevets
 déposés en 1988 : 275
 Budget régional en
 1989 : 1,3 milliard de F
 Indice de solvabilité
 des entreprises (SCRL)
 66,5 (indice national) 66,9
 Chambres d'hôtels
 au 1.1.88 : 37 500
 Nombre d'abonnements
 téléx en 1988 : 4 500

EVOLUTION DE LA POPULATION
(en milliers d'habitants)



Superficie : 45 348 km²
 Densité au km² : 52
 Population active
 au 1.1.88 : 885 687
 Taux de chômage
 en juin 1989 : 9,8 %
 Moyenne
 pour 1988 : 9,6 %

CARTOGRAPHIE



- Éury..... Préfecture
- Route principale
- Autoroute/Voie rapide
- En projet
- Aéroport
- Gare TGV
- En projet
- Plus de 100 000 h
- 50 000 à 100 000 h
- Moins de 50 000 h

▲ : Entreprise enquêtée

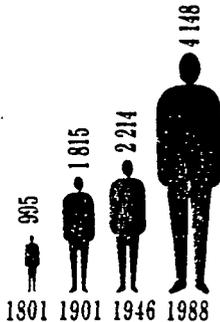
REGION P. A. C. A.

DONNEES ECONOMIQUES

LA REGION

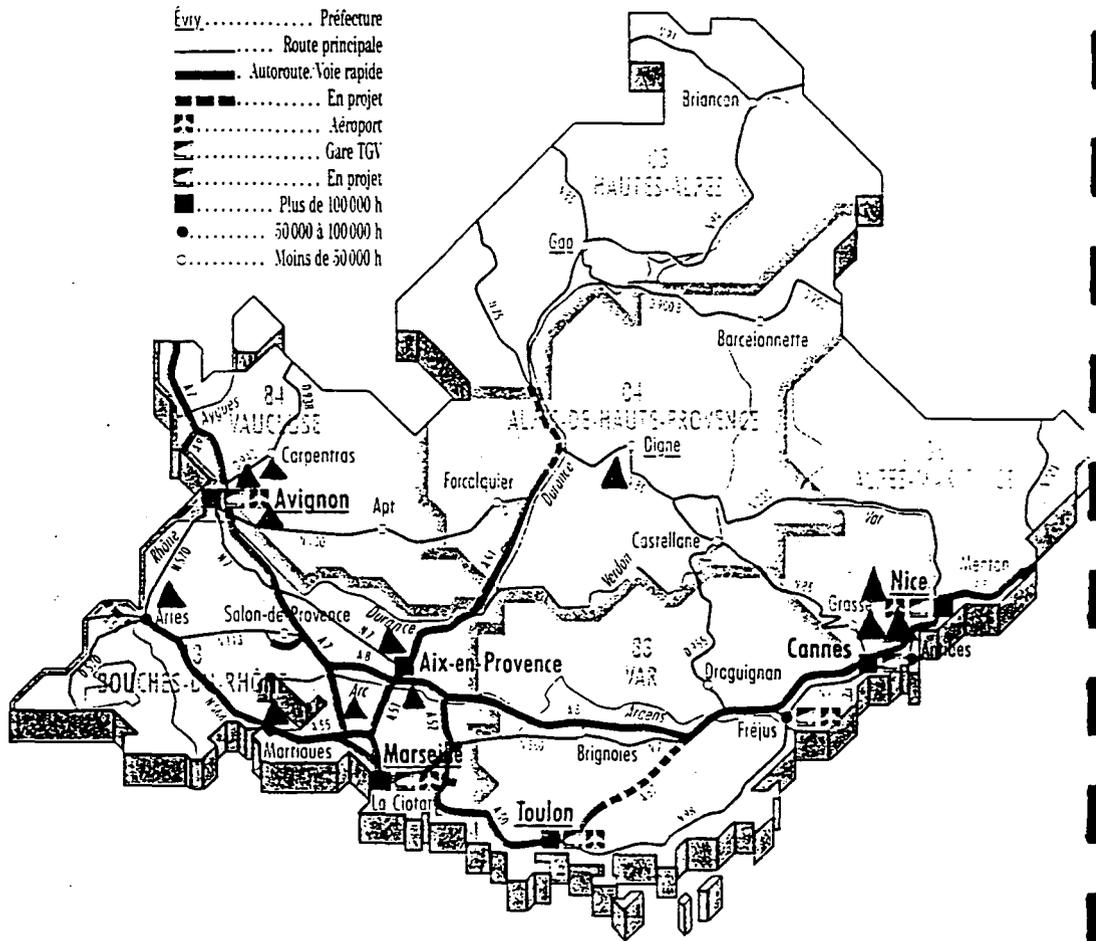
Capitale régionale :
Marseille
Créations d'entreprises
en 1988 : 24 669
Défaillances d'entre-
prises en 1988 : 4 128
Nombre de brevets
déposés en 1988 : 630
Budget régional en
1989 : 2,4 milliard de F
Indice de solvabilité
des entreprises (SCRL)
64,5 (indice national) 66,9
Chambres d'hôtels
au 1.1.88 : 68 207
Nombre d'abonnements
téléx en 1988 : 10 500

EVOLUTION DE LA POPULATION
(en milliers d'habitants)



Superficie : 31 400 km²
Densité au km² : 132
Population active au
1.1.88 : 1 443 873
Taux de chômage
en juin 1989 : 12,2 %
Moyenne
pour 1988 : 12 %

CARTOGRAPHIE



▲ : Entreprise enquêtée

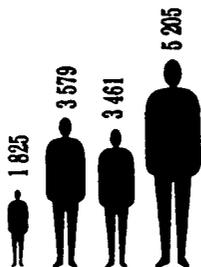
REGION RHONE-ALPES

DONNEES ECONOMIQUES

LA REGION

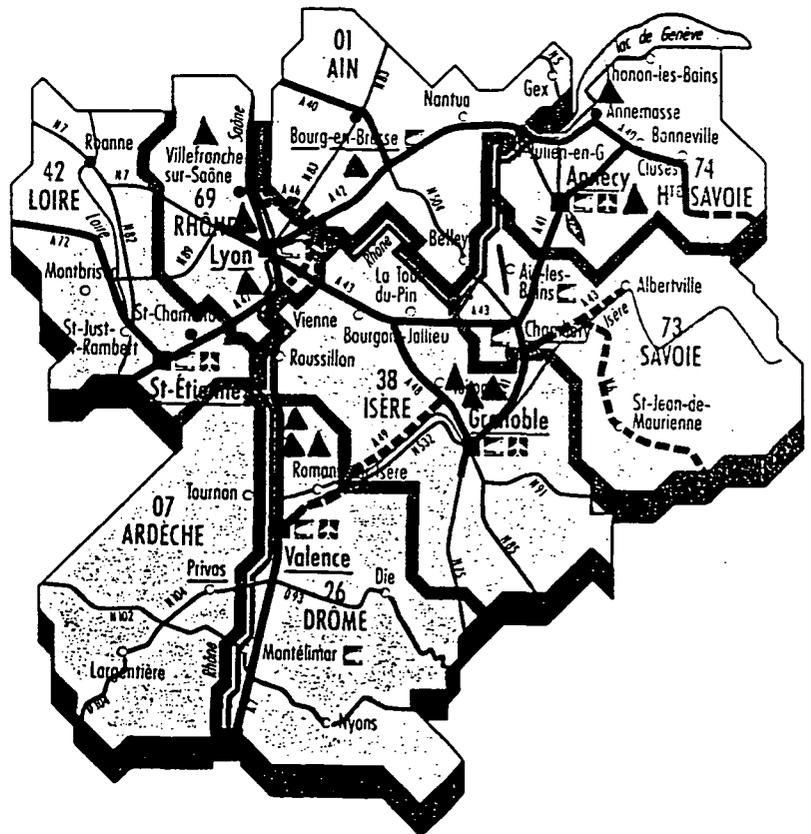
Capitale régionale :
 Lyon
 Créations d'entreprises en 1988 : 19 789
 Défaillances d'entreprises en 1988 : 3 603
 Nombre de brevets déposés en 1988 : 1 420
 Budget régional en 1989 : 2,8 milliards de F
 Indice de solvabilité des entreprises (SCRL) 75,1 (indice national) 66,9
 Chambres d'hôtels au 1.1.88 : 71 969
 Nombre d'abonnements télex en 1988 : 13 000

EVOLUTION DE LA POPULATION (en milliers d'habitants)



Superficie : 43 698 km²
 Densité au km² : 119
 Population active au 1.1.88 : 2 041 759
 Taux de chômage en juin 1989 : 8,3 %
 Moyenne pour 1988 : 8,4 %

CARTOGRAPHIE



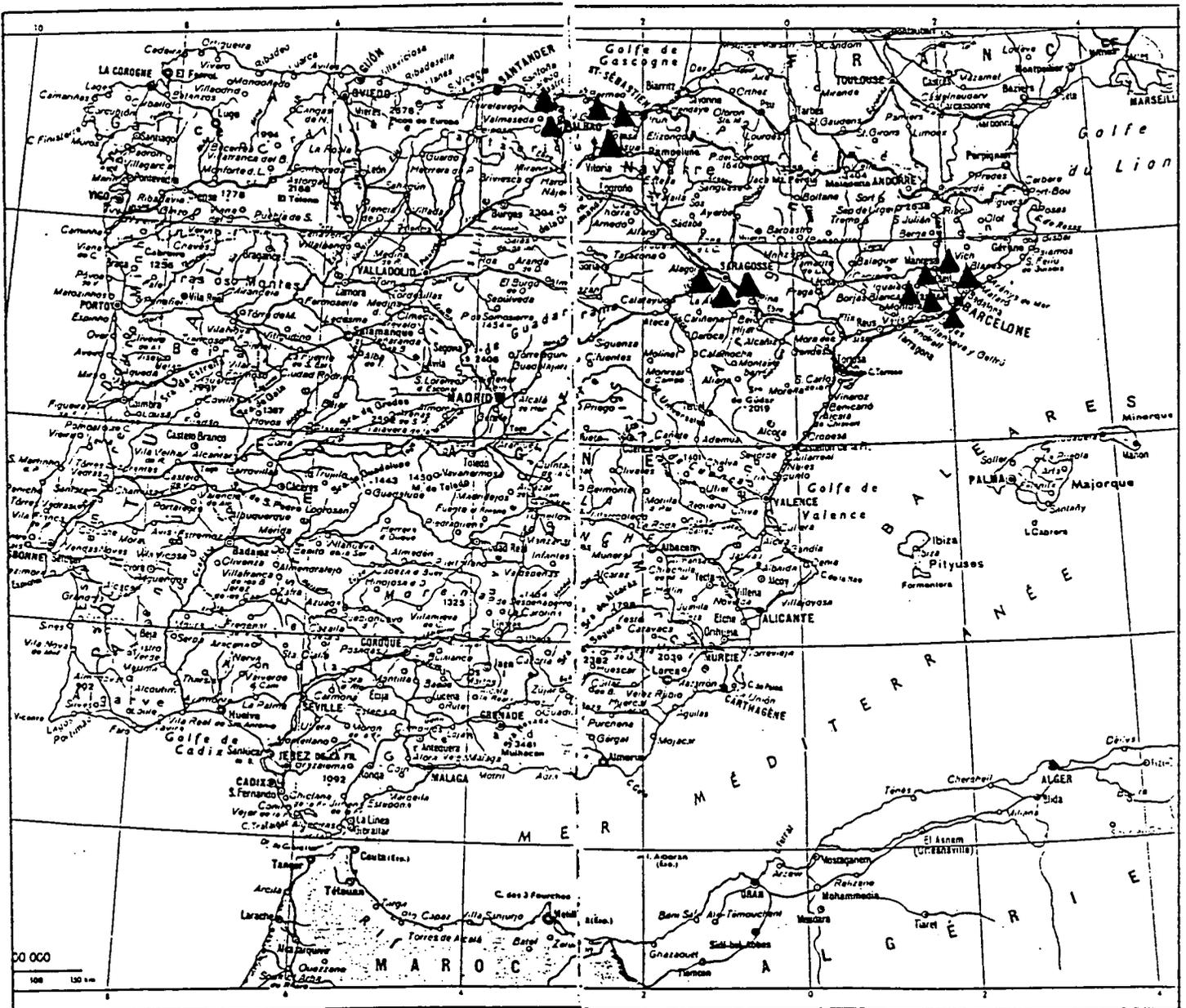
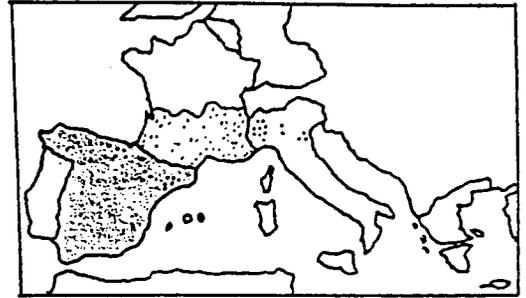
▲ : Entreprise enquêtée

- Évry..... Préfecture
- Route principale
- Autoroute/Voie rapide
- En projet
- Aéroport
- Gare TGV
- En projet
- Plus de 100 000 h
- 50 000 à 100 000 h
- Moins de 50 000 h

ANNEXE 2 : REPRESENTATION CARTOGRAPHIQUE

LOCALISATION GEOGRAPHIQUE DES ENTREPRISES ENQUETEES
EN ESPAGNE

▲ : Entreprise enquêtée



ANNEXE 2 : REPRESENTATION CARTOGRAPHIQUE

LOCALISATION GEOGRAPHIQUE DES ENTREPRISES ENQUETÉES
EN ITALIE

▲ : Entreprise enquêtée

