

*CONTRIBUTION A UNE THEORIE
DES
RELATIONS PRESTATAIRE/CLIENT
DANS LE DOMAINE
DES
SERVICES AUX ENTREPRISES :

LE CAS DES TRANSPORTS ROUTIERS*

Jean-Michel ARNAUD

Béatrice ROUBAUD

CDAT
7299 A

- Juin 1986 -

PROGRAMME DE RECHERCHE ET DE DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE
DANS LES TRANSPORTS TERRESTRES

Décision d'Aide N° 85-13

- Comité des Sciences Sociales Appliquées au Transport -



SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>PREMIERE PARTIE - FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS</u>	5
Chapitre 1 - APPORTS CONCEPTUELS ET THEORIQUES DU MARKETING INDUSTRIEL	8
I - Caractéristiques principales du marketing industriel	8
II - Le paradigme interactif	10
III - Conséquences dérivées du paradigme interactif	13
Chapitre 2 - APPORTS CONCEPTUELS ET THEORIQUES DU MARKETING DES SERVICES	17
I - Spécificités des services	17
II - Apports conceptuels et théoriques retenus	22
<u>DEUXIEME PARTIE - L'ENVIRONNEMENT DU TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES</u>	32
Chapitre 1 - PANORAMA DE LA BRANCHE TRANSPORT	36
I - Baisse de la production de la branche Transport	36
II - L'emploi de la branche Transport en légère croissance	37
III - Baisse relative de la productivité	38
IV - Baisse relative des investissements	38
V - Une activité capitalistique mais aussi de main d'oeuvre	39
Chapitre 2 - LA BRANCHE TRANSPORT ET LE SYSTEME PRODUCTIF	40
Chapitre 3 - LE SECTEUR DU TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES	41
I - Survol historique	41
II - Contribution du transport routier de marchandises à la branche Transport	42
III - Un environnement contraignant	44
IV - Les entreprises de transport routier de marchandises	47

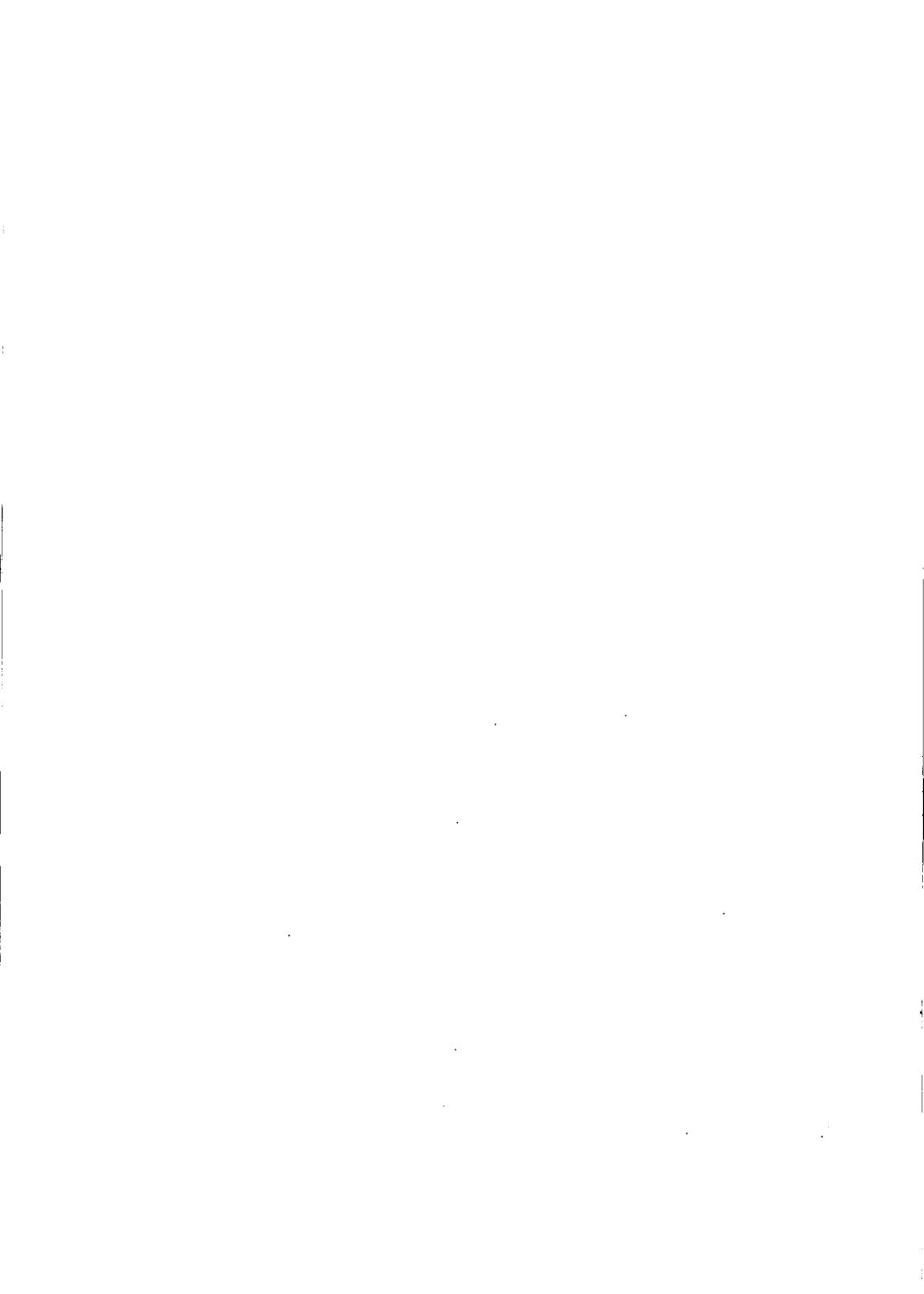


	<u>Pages</u>
<u>TROISIEME PARTIE - METHODOLOGIE D'ANALYSE EMPIRIQUE</u>	50
Chapitre 1 - METHODOLOGIE DE L'ETUDE	51
Chapitre 2 - METHODOLOGIE D'ENQUETE	55
I - Choix de l'échantillon	55
II - Recueil des données	56
<u>QUATRIEME PARTIE - RESULTATS EMPIRIQUES</u>	60
Chapitre 1 - DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON	62
Chapitre 2 - CADRE GENERAL DES RELATIONS TRANSPORTEUR/CLIENT	64
I - Nature et rôle des intervenants	65
II - Nature et caractéristiques principales des relations	71
III - Exigences des clients et comportement du transporteur	86
<u>CONCLUSION</u>	93



INTRODUCTION

*DE L'INTERACTION
TRANSPORTS / SYSTEME PRODUCTIF
A LA DEFINITION
D'UN CHAMP DE RECHERCHE*



Cette étude présente les travaux menés par l'Institut de Recherche de l'Entreprise, suite à la Décision d'Aide à la Recherche n° 85/13 (en date du 7 Juin 1985) retenue dans le cadre de l'appel d'offres du Comité des Sciences Sociales Appliquées au Transport.

Cette étude intitulée "Contribution à une théorie des relations Prestataire/Client dans le domaine des services aux entreprises : le cas des transports routiers" s'insère dans le cadre d'une réflexion menée au sein du Programme de Recherche et de Développement Technologique sur les Transports Terrestres, relative aux relations qu'entretiennent les transports de marchandises avec le système productif.

Il apparaît en effet que la maîtrise d'un certain nombre d'éléments (logistique, fonctionnement des chaînes de transports ...) par les transporteurs représente un enjeu fondamental pour la modernisation du métier de transporteur (avancée sociale, renforcement de la compétitivité des entreprises de transport ...).

Il faut toutefois relativiser les approches assez pessimistes du milieu des transports de marchandises. Car si le transport routier évolue en effet dans un environnement fortement contraignant et concurrentiel, ce mode a ravi la première place de la branche Transport de Marchandises : il existe une large gamme de services, communément regroupés sous le terme logistique, et la route a progressivement renforcé sa compétitivité, son trafic, et sa zone d'intervention économique.

La mise en place de ces nouveaux services (qui reste encore l'apanage des grands transporteurs) a permis au transport routier de marchandises d'évoluer dans un univers de plus libre concurrence. Cette forte concurrence interne, si elle constitue une part importante des contraintes de l'environnement, a vraisemblablement stimulé les transporteurs, et leur a permis d'accroître dans une certaine mesure leur productivité, la qualité de leurs prestations de service, bien que cette évolution positive se soit accompagnée d'un coût social indéniable.

Toutefois, cette évolution vers une plus grande maturité commerciale/marketing ne va pas sans une gestion rationnelle des relations qu'entretient un transporteur avec ses clients. En effet, par l'élargissement de sa zone d'intervention économique et de son champ d'action commerciale, si le transporteur peut mieux "capoter" ses clients en leur assurant la satisfaction d'un plus grand nombre de leurs besoins, il va sans dire qu'il se doit d'établir avec eux de réelles

relations de partenariat en ce qui concerne la seule opération d'acheminement de marchandises.

Aussi ce rapport a-t-il pour objet d'étudier et de formuler un certain nombre d'hypothèses sur la gestion des relations qu'entretient un transporteur avec ses clients, en ce qui concerne uniquement l'acheminement de marchandises.

L'analyse des relations transporteur/client n'est pas un sujet de réflexion nouveau. En économie des transports, l'approche théorique dominante a jusqu'ici appréhendé ce rapport chargeur/transporteur soit comme un rapport d'échange, soit sous l'angle de formes de domination et de conflits d'intérêt (1) .

Il apparaît en effet que les relations de pouvoir sont une des caractéristiques essentielles du secteur des transports. On peut distinguer 3 étapes relativement marquées depuis le début des années 1960.

Jusqu'au début des années 1970, l'offre était très inférieure à la demande : les moyens des entreprises de transport étaient saturés, si bien que celles-ci restaient très artisanales, sans approche commerciale aucune. Le chargeur était soumis au transporteur, celui-ci maîtrisant, par la force des choses, les flux de transport.

Dans la décennie qui suit, le Transport souffre de l'évolution de la conjoncture, tout particulièrement de la crise pétrolière. L'offre de moyens devient rapidement supérieure au volume de fret disponible, ce qui a comme conséquence principale une dégradation des tarifs moyens, et une inaptitude des transporteurs à mettre en place une stratégie offensive. Alors que les transporteurs font preuve d'un temps de réaction assez long, les chargeurs évoluent beaucoup plus vite, et deviennent maîtres du jeu : les chargeurs récupèrent ce que les transporteurs leur ont pris.

Il semble que depuis le début des années 1980, transporteurs et chargeurs ont compris qu'un tel face-à-face n'était pas une solution à terme, et qu'ils avaient tout intérêt à oeuvrer pour un partage des gains de productivité, et donc vers un type de partenariat.

(1) M. NETTER, CNRS, CRET - Journée du GRECO-CNRS : "Les chargeurs", 8 novembre 1985.

Cette prise de conscience se traduit par l'évolution de certains transporteurs vers une plus grande sensibilité, voire une plus grande maturité marketing/commerciale.

Notre approche diffère des précédentes en ceci qu'elle s'intéresse à la gestion des relations commerciales transporteur/client. S'inscrivant dans la problématique plus large qu'est l'analyse des relations inter-organisationnelles dans les services, la base conceptuelle et les fondements théoriques de cette étude relèvent de deux domaines, la théorie du marketing industriel et la théorie du marketing des services (Ière PARTIE).

Au-delà de la simple description de ces relations transporteur/client, il nous semble qu'il faille tenter d'analyser le fonctionnement de la branche transports de marchandises (IIème PARTIE), en terme de compétitivité principalement, car il apparaît que le bon fonctionnement du système de transports est une des conditions de la compétitivité du système productif. En effet, les entreprises du système productif ont pris conscience relativement récemment de l'importance des coûts de transports, donc de leur gestion rationnelle : l'intervention des pouvoirs publics en termes de régulation intermodale et intramodale est là pour justifier de l'importance et de l'enjeu que représente le bon fonctionnement des transports.

Aussi l'éclairage apporté par un panorama de la branche nous permettra-t-il de mieux comprendre l'environnement marketing/commercial des entreprises de transport routier (possibilités d'action, contraintes), et par conséquent, l'environnement interne de celles-ci (dimensions et choix stratégiques, moyens de mise en oeuvre des stratégies, organisation commerciale ...).

La pertinence de cette approche est en effet justifiée par les premiers résultats de notre approche empirique (IIIème PARTIE), qui entre autres enseignements, confirme que l'unité d'analyse des relations transporteur/chargeur repose bien sur l'étude spécifique de l'interaction entre ces deux acteurs.

*

* *

PREMIERE PARTIE

*FONDEMENTS
THEORIQUES ET CONCEPTUELS*

L'objet de ce rapport est de mettre en lumière un des éléments de la nécessité et de la difficulté de l'évolution du métier de transporteur routier vers une plus grande maturité marketing/commerciale, vers une prise de conscience et une gestion rationnelle des relations que les transporteurs entretiennent avec leurs clients.

Mais avant de nous pencher plus précisément sur l'analyse proprement dite des relations transporteur/client, convient-il de préciser les bases théoriques et conceptuelles d'un tel sujet.

Avant de nous tourner vers les contraintes et les opportunités du métier de transporteur, il convient de nous attacher aux exigences et aux comportements des clients des transporteurs, donc des entreprises du système productif. Ce qui revient à nous référer à la vision marketing qui veut que pour qu'une entreprise se développe, ses activités soient fondamentalement orientées vers la détection et la satisfaction profitable des besoins des consommateurs (2) .

S'inscrivant dans la problématique plus large qu'est l'analyse des relations inter-organisationnelles dans un des domaines des services, en l'occurrence les transports routiers de marchandises, les concepts et les fondements théoriques de l'analyse des relations transporteur/client relèvent de deux domaines. On empruntera ainsi à la théorie du marketing industriel un certain nombre d'éléments relatifs aux échanges organisationnels, et tout particulièrement l'approche interactive, paradigme de base de notre démarche. De même, on empruntera à la théorie du marketing des services (bien qu'abordée la plupart du temps dans une optique "Grand Public") la base définitionnelle et conceptuelle relative à la compréhension et l'interprétation de nos observations. La figure 1 schématise ces différents apports.

(2) J.P. VALLA - "Les principes de base du Marketing Industriel : spécificités et implications", Working Paper, I.R.E., 1978.

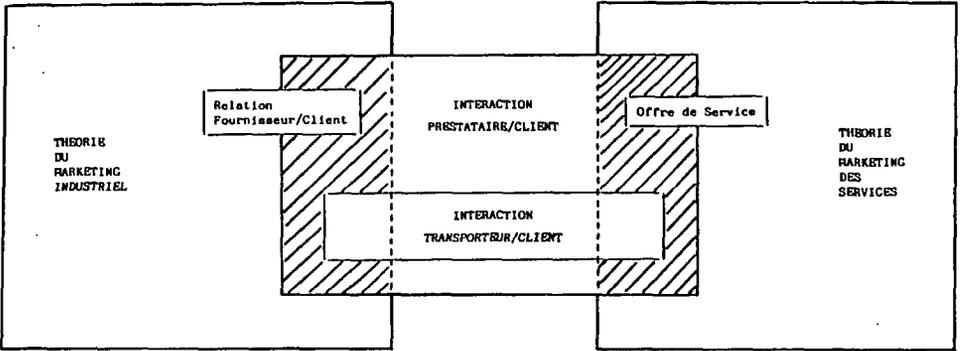


Figure 1 - APPORTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS DU MARKETING INDUSTRIEL ET DU MARKETING DES SERVICES

Nous entendons par marketing industriel, "... Le marketing des produits et services acquis par des organisations en vue de les utiliser directement ou indirectement à la production d'autres produits ou services destinés à être vendus ou loués" (3) .

*
* *

La nature interorganisationnelle des échanges semble être la caractéristique fondamentale du marketing industriel. En effet, les autres aspects spécifiques de celui-ci dérivent fortement de ses implications principales (4) .

I - CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DU MARKETING INDUSTRIEL

- Le client, en tant qu'organisation a ses propres objectifs, ses circuits d'information et de communication, sa propre stratégie ..., autant d'éléments qui déterminent ses décisions et son comportement d'achat. Cet aspect met l'accent sur l'objectif fréquent du client de trouver un fournisseur contribuant à son activité en instaurant avec lui des relations stables à moyen ou long terme, basées sur l'échange et la possibilité d'évolution en commun (5) .
- Compte tenu de ses spécificités, le client industriel joue un rôle actif dans les transactions engagées avec ses fournisseurs en cherchant l'offre la plus compatible avec ses propres objectifs et contraintes et s'il y a lieu en

(3) J.P. VALLA - "La vente industrielle : éléments de réflexion, outils et méthodes" in Actes du colloque "Vendre à l'industrie : les clés de la réussite", I.R.E., Groupe ESC LYON, 24 septembre 1985.

(4) J.P. VALLA - "Le comportement des groupes d'achat" in L'Action commerciale des entreprises industrielles, Paris, coll. ADETEM, 1981, p. 22 à 38.

(5) L. HALLEN - "Stability and change in supplier - customer relationship" in Acta Universitatis Upsaliensis, Vol. 12, 1980, p. 83 à 101.

demandant un certain nombre d'adaptations de l'offre de base proposée. Ce point souligne l'importance des facteurs technologiques dans la relation fournisseur/client et l'hétérogénéité fréquente de la demande nécessitant une flexibilité importante du fournisseur dans la formation des offres (6) .

- Les décisions d'achat, et en particulier les plus importantes d'entre elles, sont prises le plus souvent par un groupe d'individus appelé groupe ou centre d'achat.

Le centre d'achat comprend, en plus de l'acheteur, une série de personnes impliquées à des titres divers dans l'acte d'achat lui-même, ou concernées par ses conséquences possibles sur l'activité de l'entreprise.

Ceci implique que le comportement d'achat en milieu industriel est un processus de décision consensuel et non pas individuel (7) .

D'un autre côté, une démarche d'identification similaire a été poursuivie auprès du fournisseur en identifiant le concept de centre de vente, véritable alter ego du centre d'achat (8) .

- Le groupe ou centre d'achat est composé d'individus appartenant à des fonctions différentes dans l'entreprise. Ils ont donc le plus souvent des objectifs et comportements différents. Ce phénomène se retrouvant également au niveau des centres de vente, un nombre important de décisions d'achat et d'organisation de la force de vente sont de ce fait conflictuelles et résultent d'un processus long et complexe de négociation (technique, commerciale ...).

-
- (6) R. SALLE - "Influence du couple technologie de production du fournisseur/technologie d'utilisation du client, sur la nature de l'interaction fournisseur/client en milieu industriel", Working Paper, I.R.E., 1984.
 - (7) Concept de centre d'achat formalisé par F.E. WEBSTER et Y. WIND in "Organizational buying behavior", Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1972.
 - (8) Voir par exemple :
 - * T.V. WOODSIDE et al. - "Transactions among buying and selling centers", in contemporary marketing thought educators' proceedings, GREENBERG B.A. and BELLENGER D.N. edit, Series H, AMA, 1977.
 - * N.J. JOHNSTON et T.V. BONOMA - "The buying center : structure and interaction patterns", Journal of Marketing, Vol. 45, 1981, p. 143 à 156.

Ce dernier a pour objet de cerner les exigences de chaque intervenant afin de moduler l'offre proposée en fonction des besoins spécifiques et des rôles de chacun dans la relation commerciale établie (9) .

- Le client industriel en tant que système technologique et social, est situé dans un environnement industriel et économique qui lui est propre, influencé alors par de nombreux éléments externes. Pour comprendre son comportement, il faut tenir compte d'informations concernant sa situation concurrentielle, des exigences de son propre marché et de l'influence éventuelle d'autres intervenants de son environnement.

II - LE PARADIGME INTERACTIF

L'élément majeur distingué ci-dessus est la base de toute définition du marketing industriel : le client n'est pas un individu, mais une organisation. Aussi, l'analyse du comportement d'achat organisationnel apparaît fondamentale à la compréhension des phénomènes régissant ce domaine et a donné lieu à un nombre important d'analyses. Parmi celles-ci (approche "stimulus-réponse", T.V. BONOMA et W.J. JOHNSTON, 1978, approche dyadique, F.B. EVANS, 1963 ...), nous retiendrons l'approche interactive qui doit sa première ébauche aux travaux poursuivis par H. HAKANSON et C. OSTBERG (10) qui présentent la relation fournisseur/client comme une interaction entre deux parties actives où s'instaurent des relations de pouvoir et de dépendance qui varient selon la nature des échanges et des adaptations mutuelles par rapport à une offre de base.

-
- (9) * R. SALLE - "La vente en milieu industriel", Working Paper, I.R.E., 1985.
* M. HUTT et T. SPEH - "The organizational center : diagnosing the industrial marketer's interdisciplinary role", Working Paper series, Arizona State University, 1983.
 - (10) H. HAKANSON et C. OSTBERG - "Industrial marketing : an organizational problem ?", Industrial Marketing Management, Vol. 4, 1975, p. 113 à 123.

Le paradigme interactif a été introduit dans la théorie du Marketing Industriel à la suite des travaux poursuivis par le groupe IMP (11) qui refuse (12) :

- . L'analyse de l'achat industriel en tant qu'action ponctuelle.
- . L'existence d'une manipulation des variables du Mix par le fournisseur en vue d'obtenir une réponse du client.
- . L'hypothèse de la présence de marchés atomistiques en milieu industriel.
- . La séparation de l'analyse du client de celle du fournisseur dans leur relation.

Si bien que ces travaux mettent l'accent sur :

- . L'importance de l'horizon temporel dans la relation fournisseur/client.
- . La nécessité d'une interaction entre les deux organisations (fournisseur et client) où chacune des parties est active.
- . La stabilité des marchés industriels et l'importance d'une parfaite connaissance des caractéristiques de l'offre et de la demande.
- . La similitude des tâches incombant aux acheteurs et aux vendeurs en milieu industriel.
- . L'orientation vers une interaction fournisseur/client tendant à consolider la relation en limitant et résolvant les différents incidents éventuels entre les périodes de transactions.

(11) Le Groupe IMP est constitué par des chercheurs européens des organisations suivantes :

- L'Institut de Planification et d'Organisation de l'Université de Munich (RFA)
- L'Institut de Recherche de l'Entreprise (I.R.E.), centre de recherche du Groupe E.S.C. Lyon (France)
- Le Centre de Formation ISVOR-FIAT à Turin (Italie)
- L'Institut des Sciences et de la Technologie de l'Université de Manchester, UMIST (Grande-Bretagne)
- Le Département d'Administration des Affaires de l'Université d'Uppsala (Suède).

(12) IMP PROJECT GROUP - "International Marketing and purchasing of industrial goods", H. HAKANSSON editor, New York, NY, John Wiley & sons, 1982.

. L'adoption d'une approche systémique dans l'étude des relations fournisseur/client.

L'objectif de ces travaux est de décrire et de comprendre, à l'aide de concepts et de modèles, les relations fournisseur/client en milieu industriel.

Dans ce but, l'unité d'analyse n'est ni le client, ni la dyade fournisseur/client mais la relation instaurée entre le fournisseur et le client.

Cette analyse simultanée du comportement du client et de celui du fournisseur a donné naissance au "modèle INTERACTION" présenté dans la figure ci-après.

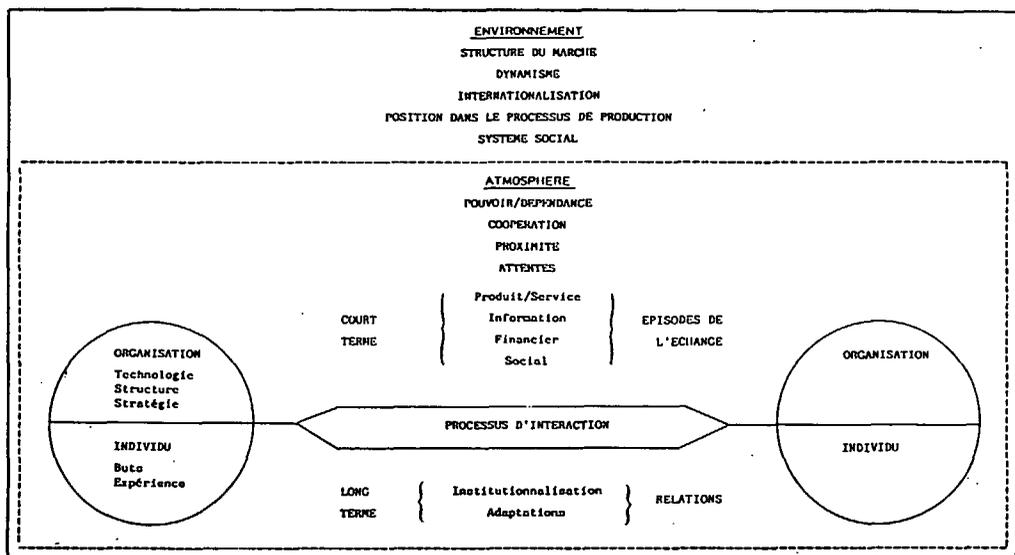


Figure 2 - MODELE INTERACTION

III - CONSEQUENCES DERIVEES DU PARADIGME INTERACTIF

Ce modèle repose sur quatre hypothèses construites sur des fondements théoriques, la théorie inter-organisationnelle (13) et les nouveaux institutionnalistes (14) , ainsi que sur l'observation empirique :

- Le fournisseur et le client sont des participants actifs qui cherchent des partenaires, établissent des offres ou des spécifications relatives à leur demande et qui tentent de manipuler ou de contrôler le processus de transaction.
- La relation fournisseur/client est souvent à long terme étroite, stable et caractérisée par un ensemble complexe de liens entre et au sein des deux organisations.
- Les relations fournisseur/client ont tendance à s'institutionnaliser, créant un jeu de rôle ou chacun des participants attend de l'autre un comportement déterminé.
- La notion de relation étroite s'applique, non seulement aux biens fréquemment achetés, mais aussi aux achats peu fréquents ou antérieurs. Dans tous les cas, l'évaluation mutuelle et les relations inter-organisationnelles sont d'une importance non négligeable.

Enfin, ce modèle se base sur l'analyse de quatre groupes de variables qui décrivent :

- Le processus d'interaction, composé d'épisodes individuels et d'une relation à long terme affectée par et affectant la nature de chaque épisode.

(13) A.H. VAN DE VEN et al. - "Frameworks for interorganizational analysis", in Inter-organizational theory, Negandhi A.R. edit, Kent state University press, 1975.

(14) O.E. WILLIAMSON - "Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications", New York, NY, Free Press, 1975.

Un épisode s'inscrit dans une perspective court terme et donne lieu à des échanges de nature différente (échanges de produits ou services, financiers, d'informations, sociaux ...).

La réalisation successive de nombreux épisodes, l'installation d'une certaine routine conduit, dans certains cas, à une institutionnalisation de la relation et dans tous les cas à l'établissement d'un système de contact entre les deux organisations ainsi qu'à la définition des rôles des individus ou des groupes d'individus.

La mise en place de cette relation conduit fréquemment les deux organisations à réaliser des adaptations dans chacun des domaines de l'échange défini précédemment, la gestion et la bonne réalisation de celles-ci étant pour le fournisseur et pour le client un élément clé de la relation.

- Les participants au processus d'interaction, c'est-à-dire les organisations et individus ayant des caractéristiques influençant la nature de la relation.

Les caractéristiques principales sont les suivantes :

- . Les technologies relatives entre le client et le fournisseur, les différences entre elles qui donnent les conditions de base de la relation et influencent le niveau d'adaptation réciproque, le niveau de contacts ...
 - . La taille relative, la structure et la stratégie des organisations qui font varier le nombre et les fonctions des personnes impliquées, conditionnent la nature des relations établies ...
 - . L'expérience des organisations dans la relation considérée, ce type d'activités ...
 - . Les individus, leur personnalité, expérience et motivations dans la relation qui influencent le déroulement ainsi que l'évolution de celle-ci.
- L'environnement de l'interaction, qui s'ajoute à l'analyse de l'interaction Fournisseur/Client en se plaçant dans un contexte plus large, revêt plusieurs aspects :

- . La structure du marché qui dépend du niveau de concentration des fournisseurs et des clients, de la stabilité du marché et de ses participants ...
- . Le dynamisme de l'environnement qui peut pousser le fournisseur soit à la construction de relations étroites, soit au foisonnement de clientèle pour éviter un coût d'opportunité trop élevé.
- . L'internationalisation des marchés de l'offre et de la demande qui poussent les entreprises à établir des relations avec l'étranger.
- . La position dans la filière qui souligne la position des entreprises présentes dans la relation mais aussi l'influence des entreprises en amont et en aval qui peuvent modifier ou influencer la nature des échanges.
- . Le système social qui s'attache aux différences culturelles d'attitudes et de perception entre pays mais aussi entre métiers différents.

Dans l'optique du présent rapport, nous nous pencherons tout particulièrement (IIème PARTIE) sur cet aspect, à savoir sur l'environnement du transporteur tout à fait spécifique, conditionnant ainsi le déroulement de l'interaction avec ses clients, et nécessitant de plus en plus comme nous le verrons, une gestion commerciale rationnelle et l'instauration de relations de partenariat.

- L'atmosphère de la relation qui est décrite en termes de relations de pouvoir ou de dépendance entre les parties, de niveau de conflit ou de coopération. Elle est définie par la combinaison des caractéristiques de l'environnement, des organisations et de la relation. De nombreux facteurs conduisent en effet les entreprises à oeuvrer vers une relation étroite qui offre l'avantage de réduire un certain nombre de coût (transaction, production) et d'accroître le contrôle des parties en présence.

L'analyse de la relation fournisseur/client est l'élément clé de l'approche interactive du Marketing industriel. Elle permet de comprendre les activités des différentes organisations sur leurs marchés respectifs. Cette approche insiste sur l'existence de relations étroites entre tous les éléments d'un système créé par une relation donnée en les analysant de façon dynamique, simultanée et globale.

*

* *

Nous verrons par la suite, à l'aide de cette base d'analyse, quel type de relations les transporteurs (en tant que fournisseurs de services) entretiennent avec leurs clients, afin de comprendre leur stratégie, et ainsi, quelles sont les orientations nécessaires à ce partenariat, qui apparaît comme l'enjeu fondamental de l'évolution du métier de transporteur et la survie des entreprises impliquées.

L'apport du marketing industriel nous est utile en ce sens. Il s'agit maintenant de comprendre les spécificités de l'offre de services, qui ne modifient en rien le cadre général de l'interaction, mais qui l'éclairent et le précisent dans ce cas particulier.

*

* *

Constatant une véritable "révolution du service" liée à une attraction marginale supérieure de ce secteur par rapport aux autres secteurs économiques, W.J. REGAN a été le premier à se pencher sur l'analyse spécifique du concept de service et de ses implications en termes managérial et marketing (1963). A la suite de cet article et de nombreux autres (dont R.C. JUDD, 1964), l'"American Marketing Association" propose la définition suivante : "... activités, bénéfiques, ou satisfaction offerts à la vente ou fournis en relation avec la vente de produits", dans le but de faire ressortir les spécificités propres au service. Depuis lors, de nombreux auteurs se sont penchés sur le concept de service et d'activité de services, constituant ainsi un apport conceptuel et une base de raisonnement riche d'enseignements, utiles pour la compréhension et l'analyse des phénomènes régissant ce domaine encore incomplètement exploré.

I - SPECIFICITES DES SERVICES

Quatre traits principaux émergent de ces analyses :

- l'intangibilité et/ou immatérialité du service
- l'inséparabilité fréquente entre la production et la consommation du service
- l'hétérogénéité du service fourni
- la périssabilité du service.

1 - Intangibilité et/ou immatérialité du service

Un service ne peut être touché, il est impalpable et ne peut se représenter mentalement. J. BATESON (1977) considère cet aspect spécifique comme la distinction majeure entre produit et service, toutes les autres différences découlant de celui-ci.

Cette notion spécifique d'intangibilité entraîne un certain nombre de problèmes et/ou conséquences marketing/commerciales tant du côté des entreprises de services que de celui de leurs clients existants ou potentiels (en

termes d'attitudes, comportements et exigences face aux prestations déli-
vrées).

Les principaux d'entre eux nous paraissent être les suivants :

- Un service n'est pas stockable, ce qui pose d'un côté un problème de dis-
ponibilité du service à un moment donné, et d'un autre côté une représen-
tation difficile de celui-ci par le client.
- Cette première remarque souligne la difficulté, voire l'impossibilité,
pour une entreprise de services de démontrer et promouvoir ses prestations
grâce aux moyens de communication usuels. La notion de confiance du client
envers l'organisation et les personnes qui assurent le service devient
primordiale.
- Celle-ci est généralement longue à s'établir du fait d'un processus d'in-
vestigation poussé (recherche d'avis d'utilisateurs afin de matérialiser
la prestation ...) et l'implication d'un nombre important de personnes
dans la prise de décision d'achat. L'existence de prescripteurs tend de ce
fait à revêtir une grande importance.
- La protection d'un service par l'intermédiaire de brevet apparaît diffi-
cile, ce qui pousse les entreprises de services à une sélection de res-
sources humaines à compétences spécifiques et/ou une forte différenciation
basée sur le savoir-faire.

Cette caractéristique met l'accent sur la durée de vie assez courte d'une
prestation de service et les impératifs d'améliorations constantes et
d'innovation en la matière.

- Bien qu'une prestation de service intègre, comme nous l'avons souligné
auparavant, un certain nombre de composantes matérielles dont les coûts
peuvent être facilement identifiés, l'évaluation du prix d'une prestation
de service reste un aspect délicat de l'offre proposée par une entreprise.

Ceci explique en partie les différences assez nettes entre les prix annon-
cés par des entreprises de services pour le même type de prestations et
les échecs financiers subis par certaines d'entre elles résultant d'une
mauvaise évaluation des coûts.

2 - Inséparabilité fréquente entre la production et la consommation du service

Bien que cette caractéristique soit encore fortement discutée comme représentative de l'ensemble des activités de service, elle apparaît malgré tout indicative.

Alors que les produits sont pour la plupart fabriqués puis vendus pour être ensuite consommés, les services sont tout d'abord vendus puis conçus (ou réalisés) pour être généralement consommés simultanément.

Ce constat implique alors une présence du client durant la phase de conception et de réalisation du service, ce qui entraîne un contact direct fréquent ainsi qu'une forte interaction entre l'entreprise de services et son client (15) . Ceci souligne l'impératif d'établissement de contacts privilégiés entre ces deux unités basés sur la qualité et l'efficacité des relations interpersonnelles (16) .

Ce contact direct et la participation plus ou moins active de l'organisation cliente pose un certain nombre de problèmes précis (17) :

- La complexité du contact lui-même par l'importance cruciale que tiennent les personnes en liaison constante avec le client ou le groupe de clients (quand ceux-ci sont également en contact). Ceux-ci ont en effet le rôle de défendre les objectifs de leur entreprise tout en tenant compte des préoccupations de ces derniers pour assurer un niveau de collaboration optimal.
- L'environnement dans lequel se déroule la prestation de service (dans l'entreprise, chez le client ou voire même à l'extérieur), les problèmes de contrôle et de plan qui en découlent.
- La distribution du service qui, par définition, n'est pas mobile mais doit être rendue sur place.

(15) V.A. ZEITHAML - "Problems and strategies ...", Loc. cit.

(16) J.N. CARMAN et E. LANGEARD - "Growth strategies of service firms", Strategic Management Journal, vol. 1, Janvier/Février 1980, p. 7 à 22.

(17) T.V. BONOMA et M.K. MILLS - "Developmental ...", Loc. cit.

L'entreprise de service a le choix entre une distribution locale ou la mise en place le plus fréquemment d'un réseau tendant à se rapprocher de la clientèle.

- Ce dernier point apparaît en effet capital puisque l'inséparabilité entre production et consommation du service signifie que le producteur et le vendeur sont la même entité.

Ainsi, dans la plupart des cas, seule une distribution directe (i.e. : sans intermédiaire) est possible et les relations entre les fonctions Marketing et Production dans l'entreprise de services se doivent d'être éminemment interactives.

L'entreprise de services doit donc gérer simultanément ces deux fonctions Marketing afin d'optimiser la relation avec ses clients en assurant au travers de la fonction Marketing interactive, l'élaboration, la réalisation et le contrôle des prestations délivrées.

3 - L'hétérogénéité du service

Cette notion d'hétérogénéité découle des grandes différences constatées sur le plan de la performance du service. La performance s'entend ici au sens qualitatif du terme, prenant comme unités de mesure les variations notables entre les appréciations d'un service standard, attendu, perçu et réalisé.

Cette performance peut en effet varier énormément d'une entreprise à l'autre, d'un client à l'autre, ainsi que dans le temps (18) .

Comme le souligne E. LANGEARD et al. (19) , ce point apparaît encore plus crucial dans les métiers de service utilisant un taux élevé de main d'oeuvre ou entretenant un fort contact inter-personnel client/entreprise de services. Dans ce dernier cas en effet, le personnel en charge de l'élaboration et/ou de l'opérationnalisation du service chez le client influe pour une large part et d'une façon très spécifique sur la performance de celui-ci.

(18) V.A. ZEITHAML - "Problems and strategies ...", Loc. cit.

(19) E. LANGEARD et al. - Service Marketing : new insights from consumer and manager, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, 1981.

Il en résulte pour l'entreprise de services, une grande difficulté de standardisation de ces activités (pour répondre à des impératifs et à un contrôle de coûts) et de contrôle de qualité des services qu'elle délivre.

Certains auteurs ont pu noter également à ce sujet les variations sensibles de performance chez un même individu (20) et montré la nécessité d'industrialisation du service (21) qui devrait tendre à une diminution de cette hétérogénéité.

Cette caractéristique apparaît importante car elle limite à la fois les possibilités de comparaison réelle entre les offres de plusieurs entreprises de service mais aussi entre les mêmes prestations délivrées chez différents clients par une entreprise de services.

Pour celle-ci se pose également le problème de contrôle et d'évaluation (du personnel, du matériel ...) caractérisé par des difficultés d'établissement de tableaux de bord homogènes et de planification (délais de réalisation ...).

4 - La périssabilité du service

Cette spécificité est induite de la simultanéité fréquente entre la production et la consommation du service.

Le service représentant un acte ou une performance et non pas une chose, il apparaît impossible à stocker ou à conserver. Seul l'effet du service peut être retenu (22) ce qui entraîne des problèmes fréquents de prévisions et de planification (23) .

-
- (20) G. KNEISELY - "Financial services Marketers must learn packaged good selling tools", Advertising age, vol. 50, 19 Mars 1979, p. 58 à 62.
- (21) T. LEVITT - "The industrialization of service", Harvard Business Review, vol. 54, Septembre/Octobre 1976, p. 63 à 74.
- (22) E. SASSER et al. - Management of services operations : text and cases, Boston, Massachusetts, Allyn & Bacon, 1978.
- (23) R. BESSON et D.W. JACKSON - "Service retailing : a strategic marketing approach", Journal of retailing, vol. 8, été 1975, p. 137 à 149.

En effet, les fluctuations quelquefois importantes de la demande nécessitent une disponibilité immédiate des entreprises de services par l'intermédiaire des prestations qu'elles délivrent. Cette difficulté de synchronisation entre l'offre et la demande a mis l'accent sur la nécessité de systèmes d'informations et de prévisions performants ainsi que sur la flexibilité nécessaire dans une entreprise de services.

II - APPORTS CONCEPTUELS ET THEORIQUES RETENUS

Loin de vouloir présenter un recueil exhaustif des approfondissements conceptuels et modèles développés dans le domaine des services, notre objectif est ici de nous attacher plus particulièrement à ceux offrant un apport réel en termes de compréhension et d'aide à la prise de décision dans le cadre de notre champ de recherche.

A ce titre, trois points principaux apparaissent intéressants à développer :

- . Le concept d'offre de service et l'émergence de ses différentes composantes.
- . Les systèmes de production du service et de servuction qui mettent l'accent sur les variables clés liées à la nature des prestations de services et la complexité du management des entreprises de services.
- . Les essais de modélisation de la démarche marketing des entreprises de services qui regroupent les principales caractéristiques évoquées précédemment en les positionnant dans un système managérial dynamique.

Dans la suite de cette partie, nous détaillons les deux premiers de ces aspects fondamentaux de l'activité de services en présentant les principaux apports liés à chacun d'eux.

1 - Le concept d'offre de services

Comme le soulignent P. EIGLIER et E. LANGEARD (24) , le concept d'offre repose sur la constatation, à la limite triviale (sic.), que toute entreprise de services, ne propose pas un service mais un ensemble de services à sa clientèle.

Il apparaît donc que l'offre d'une entreprise de services soit multi-services dans le cadre d'une même prestation mais que chacun d'eux n'ait pas la même importance. Ces mêmes auteurs distinguent à l'intérieur de l'ensemble des services élémentaires proposés, quatre types principaux :

- Le "service de base principal", qui représente la raison première pour laquelle le client fait appel à l'entreprise de services et que cette dernière ne peut supprimer sans mettre un terme à son activité ou changer de métier.
- Le "service de base annexe", qui peut être la raison pour laquelle le client fait appel à l'entreprise de services mais qui peut être retiré de l'offre de celle-ci sans pour cela entraîner une cessation d'activité.
- Les "services périphériques", nécessaires à la réalisation du service de base mais de moindre importance.
- Les "services périphériques valeur-ajoutée" qui ne sont pas nécessaires à la réalisation du service de base mais constituent des éléments de différenciation positifs.

Le "service global" se définit comme l'ensemble de ces différents services (ou servuctions) et représente l'offre proposée par l'entreprise de services à ses différents clients. Ces derniers représentent donc l'élément commun de toutes les servuctions de l'offre de services.

(24) P. EIGLIER et E. LANGEARD - "L'offre de services : concepts et décisions", IAE, Aix en Provence, Working Paper n° 275, 1983.

A ce stade, il nous paraît intéressant de préciser ce que nous entendons par transport/service, et de définir ainsi l'offre de services, soit l'offre d'un transporteur.

a) L'opération de transport

L'objectif d'une opération de transport consiste à réaliser un déplacement physique de personnes ou de marchandises. Considérée isolément, sous son aspect technique, il s'agit d'une opération assez simple. Dans le cas du transport de marchandises, interviennent d'autres opérations, dont la coordination revêt deux aspects. D'une part l'acheminement de marchandises peut s'accompagner de groupage (opération de regroupement de lots complets pour une première destination commune), de dégroupage (éclatement de lots complets pour des destinations finales dispersées), de changement de conditionnement, de stockage provisoire sur un quai ou dans un entrepôt ... D'autre part, il s'agit d'assurer la circulation d'informations qui accompagnent les marchandises, et des opérations qui interviennent en amont et en aval de la chaîne transport (gestion des commandes, suivi des stocks, contrôle des produits ...). C'est à ce deuxième aspect de la coordination que correspond le terme de logistique.

Une entreprise industrielle ou commerciale qui initie cette chaîne peut effectuer elle-même la totalité de ces opérations, depuis leur conception à leur exécution, en passant par leur organisation, ou les sous-traiter totalement ou en partie. Et ce pour plusieurs raisons : décharge d'un problème annexe à leur activité principale, volonté de "sous-traiter" une opération trop coûteuse en matériel (l'achat de véhicules représente en effet un investissement peu productif et coûteux en entretien), volonté de faire appel à un spécialiste ...

C'est donc à ce stade qu'intervient le transporteur, prestataire de services. Aussi dans l'optique qui nous intéresse ici, il s'agit de bien comprendre ce qu'est l'offre de service d'un transporteur, le service étant, comme nous l'avons vu, un terme polysémique.

b) L'offre d'un transporteur, prestataire de services

"Une entreprise de services, même lorsqu'elle s'affiche comme monoservice, c'est-à-dire n'offrant sur le marché qu'un service, en offre en fait un grand nombre. On peut considérer qu'il existe un service de base, noyau principal, et un ensemble de services périphériques qui concourent à la bonne réalisation et à une meilleure qualité du service de base" (25) . La figure 3 visualise cette décomposition de l'offre de transport-logistique.

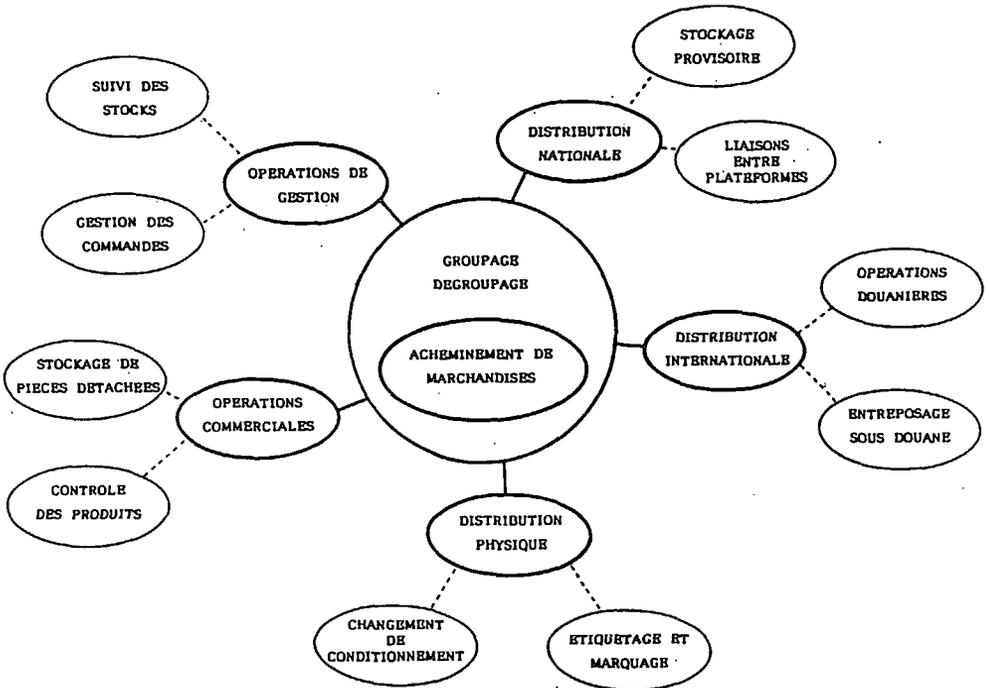


Figure 3 - L'OFFRE DE TRANSPORT

(25) P. EIGLIER et E. LANGEARD - "Le marketing des entreprises de services", Revue Française de Gestion, Mars/Avril 1977, p. 72 à 84.

Entre le service de base et les services périphériques, les relations sont très étroites, de même qu'entre les services périphériques eux-mêmes. "La réalisation de chacun influence la qualité de réalisation des autres, et tous les services périphériques concourent à une meilleure réalisation du service de base" (26) .

Il existe bien sûr une hiérarchie de ces services périphériques, correspondant à leur contribution respective au résultat de l'entreprise : on peut, autrement dit, en distinguer deux types, qui correspondent aux deux aspects de la coordination de la chaîne transport exposés ci-dessus. On distinguera d'une part les opérations de groupage, dégroupage ... directement liées au service de base (acheminement de marchandises), et quasiment indissociables. C'est ce que matérialise la figure 1 par le rayon le plus proche du service de base. On distingue d'autre part un deuxième type de services périphériques globalement constitué par la chaîne logistique et matérialisé sur la figure 3 par le rayon le plus éloigné : ces services, bien que non indispensables à la réalisation du service de base, constituent une facilité supplémentaire pour le client.

En ce qui concerne ce deuxième type de services périphériques, il faut toutefois constater que la place croissante de ces services auxiliaires traduit la prise de conscience de l'importance de la conception logistique dans la gestion des entreprises industrielles et commerciales d'une part, la nécessité pour les transporteurs de s'adapter à cette conception, et d'offrir des services de plus en plus complexes et diversifiés qui accompagnent le service de base d'autre part. Chez certains transporteurs, la valeur de ces services logistiques tend à être largement supérieure au service de base et aux services périphériques du premier type.

Notons que parallèlement à ce flux de marchandises, l'offre de service-transport se double d'un flux d'information. La cohérence de ces deux flux et leur bon fonctionnement semblent être un des aspects cruciaux de la bonne réalisation d'une opération de transport.

(26) P. EIGLIER et E. LANGEARD - "Le marketing des entreprises ...", Loc. cit.

Voici donc établi ce que nous entendons par "service-transport". La prestation de service sera donc l'action de fournir tout ou partie de ces services à une entreprise bénéficiaire du système productif.

2 - Les systèmes de production du service et de servuction

Comme nous l'avons souligné dans la partie précédente (cf. chapitre I.2.), R.B. CHASE (27) propose de distinguer les produits et les différents services par le niveau d'implication du client dans le système de production du service (pourcentage du temps passé dans le système par rapport au temps total nécessaire pour le servir).

Cet auteur considère en effet la présence du client comme une contrainte majeure et une composante clé de l'efficacité du système.

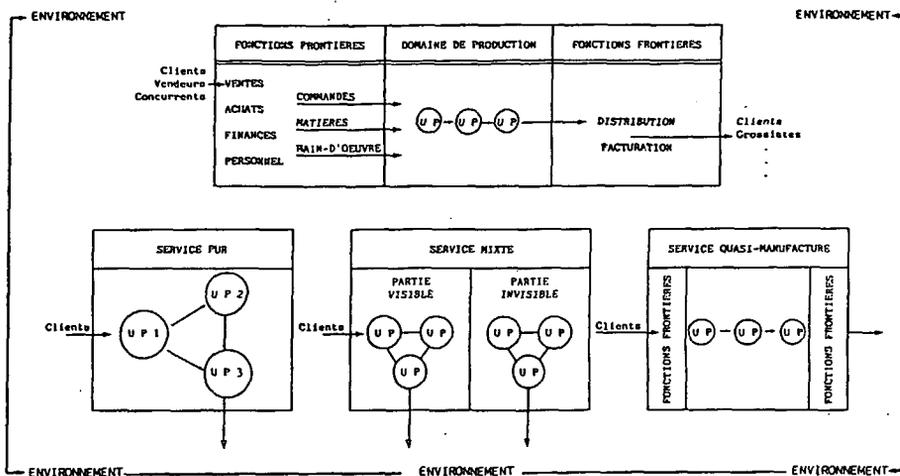
Il distingue trois grandes catégories de services :

- . Les "services purs" où la production est réalisée en présence du client.
- . Les "services mixtes", partagés entre un contact direct et un système de production en retrait. Nous verrons que la production du service-transport se situe ici.
- . Les "services quasi-manufacturés" où il n'existe aucun contact direct durant la production du service.

Cette approche, qui place le client comme élément central du système de production, propose non seulement une distinction majeure entre la production des biens manufacturés et celle des services, mais également entre les services eux-mêmes.

La figure ci-après schématise cette approche.

(27) R.B. CHASE - "Where does the customer ...", Loc. cit.



UP = Unité de production

Figure 4 - COMPARAISON DES SYSTEMES DE PRODUCTION DES PRODUITS ET DES SERVICES

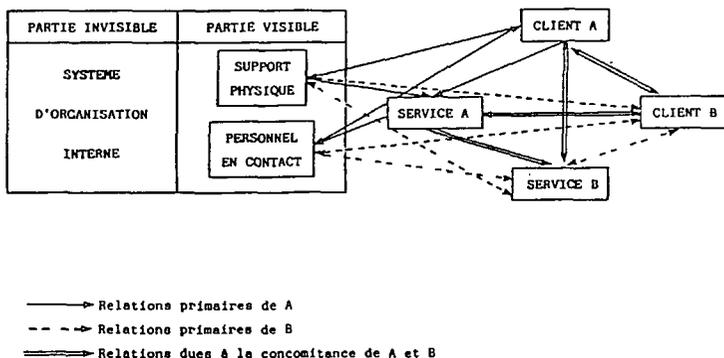
La prise en compte de ces différents systèmes conduit à une modification de la marche de l'organisation que cet auteur traduit de la façon suivante (28) :

- L'ensemble des tâches à effectuer sera différent en situation de contact faible et en situation de contact élevé.
- Représentant l'organisation, les personnes en contact élevé doivent posséder des qualités relationnelles et connaître les politiques de la firme. Les personnes en faible contact travaillent sur des éléments liés aux prestations délivrées au client et donc doivent posséder des qualités de production.
- Les systèmes en faible contact sont plus facilement industrialisables que les systèmes en contact élevé.

(28) R.B. CHASE et D.A. TANSIK - "The customer contact approach to organization design", Management science, vol. 29, Tome 9, p. 1 037 à 1 050.

- . Dans les systèmes à contact élevé, la capacité de production doit être mesurée de façon à répondre à des pointes de la demande. Dans les systèmes à faible contact, il est possible de mesurer la capacité de production selon une demande moyenne.
- . Dans les systèmes à contact élevé, le planning de production est par définition inexact. Dans les systèmes à faible contact, on peut planifier la production en fonction des ressources disponibles.
- . Dans les systèmes à contact élevé, les moyens de production du service doivent être près du client. Dans les systèmes à faible contact, les moyens de production doivent être près des ressources.
- . Dans les systèmes à contact élevé, tout doit être fait pour répondre aux attentes et aux besoins physiques et psychologiques du client. Dans les systèmes à faible contact, l'objectif est de maximiser la production.
- . Le contrôle est plus difficile à effectuer dans les systèmes à contact élevé du fait de l'incertitude liée à l'implication du client.
- . Du fait qu'ils opèrent dans des environnements divergents, les systèmes à contact élevé et à faible contact requièrent des buts différents et des objectifs de réalisation autres.
- . Les systèmes à contact élevé cherchent à maximiser l'efficacité. Les systèmes à contact faible cherchent à maximiser l'efficience.
- . Les systèmes à contact élevé doivent privilégier la communication simple et analogique à la communication complexe.
- . Tous les systèmes à contact élevé nécessitent une capacité minimale à réaliser des tâches non routinières même s'ils sont inclus dans une organisation fortement standardisée.
- . Les organisations ayant des services mixtes à plusieurs niveaux nécessitent des tâches frontières multiples et hétérogènes au sein de l'organisation.

Reprenant la mécanique des systèmes de base (deux entités : client et entreprise de services, un produit et une interaction aboutissant à un service), la notion de contact client/entreprise de services est au centre des travaux réalisés par P. EIGLIER et E. LANGEARD (29) dont l'une des contributions principales est la notion de système de servuction représentée par la figure ci-après.



Source : P. EIGLIER et E. LANGEARD - "Eléments pour une théorie...", Loc. cit.

Figure 5 - LE SYSTEME DE SERVUCTION

Comme le montre cette figure, ces auteurs ont divisé l'entreprise de services en deux entités distinctes.

La partie invisible par le client représente le système d'organisation interne de l'entreprise qui a pour rôle d'assister le personnel en contact avec le client grâce aux fonctions traditionnelles de l'entreprise (finance, marketing ...) et de fixer les objectifs généraux, la structure adoptée et le mode d'opérations effectuées.

(29) P. EIGLIER et E. LANGEARD - "Principes de politique marketing pour les entreprises de services", IAE, Aix en Provence, Working Paper n° ..., 1976. "Eléments pour une théorie des services : applications à l'entreprise", IAE, Aix en Provence, Working Paper n° 142, 1979.

Dans la partie visible, le support physique est l'élément matériel nécessaire à la production du service et le personnel en contact représente l'ensemble des personnes employées par l'entreprise de services en contact direct avec le client.

La troisième partie regroupe les différents clients qui se voient délivrer souvent simultanément une prestation de service et se retrouvent ainsi participant et influençant le déroulement du processus de production.

Le service est donc la résultante d'un nombre varié d'interactions qui sont les suivantes :

- . Le client vs le support physique,
- . Le client vs le personnel en contact,
- . Les clients entre eux.

*

Le grand nombre d'éléments en présence explique, d'après ces auteurs, la complexité de gestion des entreprises de services, au niveau de la mise au point, du fonctionnement et du contrôle de la production du service. Les 7 éléments en présence n'amènent en effet pas moins de 17 relations réciproques différentes, à définir et à contrôler avec précision.

*

* *

DEUXIEME PARTIE

*L'ENVIRONNEMENT
DU
TRANSPORT ROUTIER
DE
MARCHANDISES*



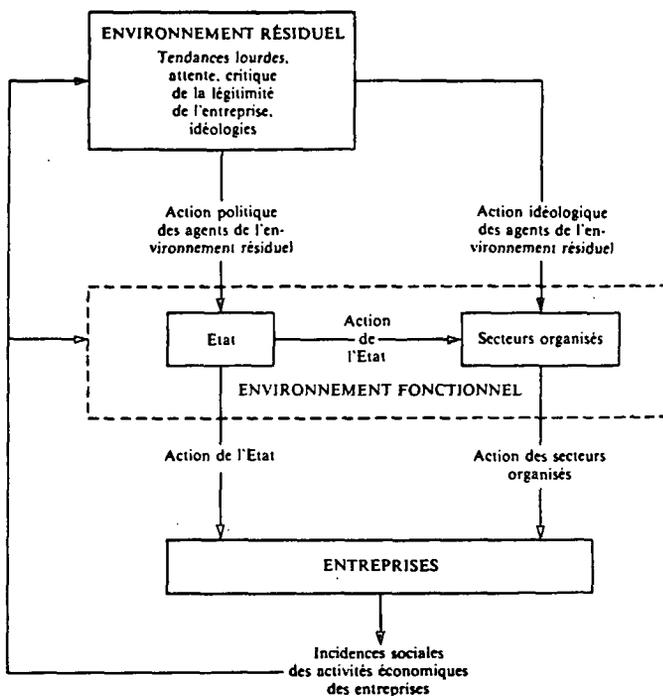
Cette partie a pour but de définir l'environnement d'une entreprise de transport routier de marchandises. Les approches classiques confinent souvent le terme d'environnement au système concurrentiel.

A l'instar d'A.Ch. MARTINET (30) , nous considérons que le "marché et le système concurrentiel constituent de toute évidence la zone focale de l'environnement de la grande majorité des entreprises". Néanmoins, ceux-ci sont d'une part organisés du fait des participants, de la réglementation, et soumis d'autre part aux influences de la société environnante (jeu de l'Etat, des évolutions technologiques, culturelles, sociales, rapports de pouvoirs entre les nations ...). Si bien que "l'entreprise plus que jamais n'est pas en marché mais en société".

J. PASQUERO (31) définit l'environnement comme le montre la figure 6. Celui-ci est formé de deux sous-ensembles : le premier, fonctionnel est constitué d'acteurs et d'institutions (clients, syndicats, Etat ...) en contact étroit avec l'entreprise et influençant les objectifs de l'entreprise à court et moyen terme. Le deuxième sous-ensemble résiduel, est porteur d'attentes, de tendances de la société susceptibles de modifier les exigences et les comportements des acteurs de l'environnement fonctionnel.

(30) A.Ch. MARTINET - "Management stratégique : organisation et politique", Mc GRAW-HILL, 1984, p. 42 à 45.

(31) J. PASQUERO - "L'entreprise face aux pressions socio-politiques de son environnement", Thèse d'Etat, IAE, Grenoble, 1980.



Source : J. PASQUERO - Op. Cit.
Schéma tiré de A.Ch. MARTINET - Op. Cit.

Figure 6 - L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Nous verrons par la suite (Partie IV) qu'au sein de cet environnement fonctionnel, on peut distinguer un environnement qualifié de "stratégique" pour le transporteur. L'objet de cette partie est de définir la nature de tous ces acteurs, leur rôle, et l'influence qu'ils exercent sur le comportement du transporteur.

Une étude exhaustive des transports de marchandises serait sans doute utile pour l'analyse complète de l'interaction transporteur/client. Nous avons préféré nous limiter à un panorama de la branche transports de marchandises, pour mieux "localiser" le transport routier de marchandises et mieux comprendre le métier de transporteur, ses spécificités, ses contraintes, son évolution, et les enjeux qu'il représente pour le système productif. Aussi, ce chapitre a-t-il pour

objectif, dans un premier temps, de donner une vue globale de la branche transports de marchandises au moyen de quelques paramètres très généraux, pour ensuite, au travers de la description du secteur du transport routier de marchandises, appréhender l'enjeu que représente l'objet du présent rapport, à savoir la gestion pour un transporteur, prestataire de services, de ses relations commerciales.

*

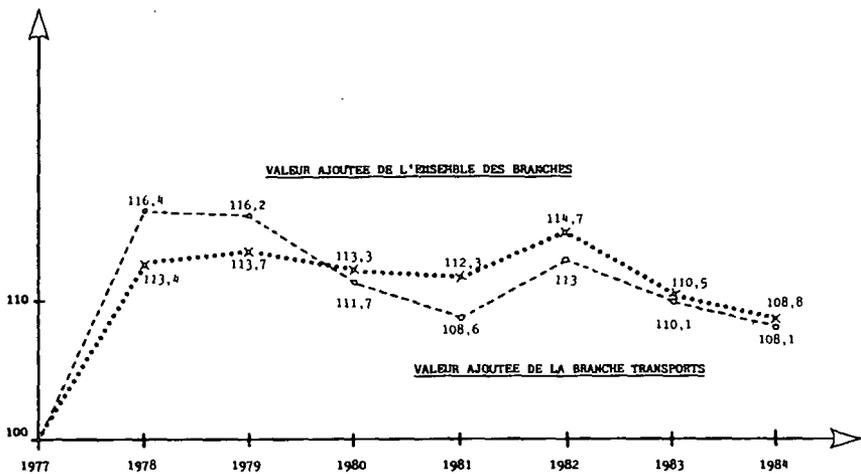
* *

Nous avons retenu pour ce panorama de la branche Transport, la nomenclature élaborée par la Comptabilité Nationale Française qui nous permet de faire référence aux statistiques disponibles et d'utiliser des définitions génériques. En particulier, en retenant comme unité d'analyse l'interaction transporteur/client, soit prestataire/client, nous avons retenu implicitement les transports pour compte d'autrui. Ce qui correspond à la branche Transport de la CNF, dont la "production est la mesure de la valeur des services produits et vendus par les entreprises de cette branche" et qui exclut par conséquent le transport pour compte propre (32) .

I - BAISSE DE LA PRODUCTION DE LA BRANCHE TRANSPORT

Au travers des "Extraits et Tableaux des Comptes Nationaux" de 1984 (code INSEE), il apparaît que la croissance de la branche Transport a été plus faible que celle du PIB, ou plus exactement que celle de la valeur ajoutée de l'ensemble des branches. En 1978, l'indice de la valeur ajoutée de l'ensemble des branches (base 100 en 1970) était de 113,4 pour atteindre le niveau de 108,8 en 1984. En 1978, l'indice de la valeur ajoutée de la branche Transport était de 116,4 pour atteindre le niveau de 108,1 en 1984. Le poids des transports dans l'économie française a donc décru, même si l'écart entre ces deux indices est faible, et qu'on ne puisse déjà parler de tendance à long terme.

(32) M. BERNADET et J.C. LASSERRE - "Le secteur des Transports", Economica, 1985, p. 12.



EVOLUTION DE LA VALEUR AJOUTEE DE LA BRANCHE TRANSPORT PAR RAPPORT A
CELLE DE L'ENSEMBLE DES BRANCHES

Les causes de cette diminution sont nombreuses, et on peut citer principalement la baisse des prix, liée à plusieurs facteurs, en particulier : les progrès de productivité liés aux progrès technologiques des véhicules et de leur utilisation, mais dont les gains ne sont pas forcément équivalents à ceux du reste de l'économie, l'intensification de la concurrence tant intermodale qu'intramodale, et la politique des pouvoirs publics en matière de prix.

Si bien que la conséquence de cette évolution est la diminution des marges bénéficiaires des entreprises de transport dont les résultats se sont détériorés sur l'ensemble de la période.

II - L'EMPLOI DE LA BRANCHE TRANSPORT EN LEGERE CROISSANCE

La branche Transport emploie en 1984, 893.100 personnes, dont 832.200 sont salariés. Il faut noter qu'environ 40 % de cette population est employée par la SNCF, la RATP et Air France (33), c'est-à-dire par le secteur public.

(33) Air Inter, étant une société privée, n'est pas comprise ici.

Bien que l'évolution de ces effectifs soit assez irrégulière depuis 1970, avec une croissance faible irrégulière de 1977 à 1981, plus nette de 1982 à 1984, la part des effectifs de la branche Transports reste constante et même en légère croissance au regard de l'ensemble de la population active (de 4 % à 4,1 % en 1982 et à 4,2 % en 1984).

III - BASSE RELATIVE DE LA PRODUCTIVITE

Cette légère augmentation de l'effectif employé par la branche Transport rapportée à la diminution relative de la valeur ajoutée, soit à la diminution de la production, montre en effet une baisse de la productivité, qui peut s'expliquer par trois éléments principaux : baisse relative des prix des produits de la branche Transport, diminution de la durée moyenne du travail, et d'une manière plus générale par la croissance plus faible de la productivité des services par rapport à l'industrie.

IV - BASSE RELATIVE DES INVESTISSEMENTS

Si l'on prend comme paramètre la Formation Brute de Capital Fixe (FBCF) définie par la Comptabilité Nationale, comme la "valeur des biens durables acquis par les unités de production pour être utilisées pendant au moins un an dans leur processus de production", il apparaît que pour la branche Transport, il faille faire la différence entre les investissements réalisés par les entreprises privées de transport et les investissements réalisés par les pouvoirs publics.

En effet, l'Etat finance les infrastructures de la SNCF (inclues dans la FBCF), mais également celles des transports routiers et fluviaux (non incluses dans la FBCF). On retiendra donc ici comme paramètre la FBCF des entreprises de la branche Transport et les dépenses d'équipement des pouvoirs publics.

Cette intervention croissante de l'Etat conjuguée à une trésorerie malade des entreprises de transport laisse apparaître une baisse relative de la FBCF de la branche Transport par rapport à celle des autres branches de l'économie.

V - UNE ACTIVITE PLUTOT CAPITALISTIQUE, MAIS AUSSI DE MAIN D'OEUVRE

Un regard rapide sur la place de la branche Transport dans l'économie française traduit donc le fait qu'il s'agit là d'un secteur assez fortement capitalistique (la branche Transports représente 4 % du PIB, 4 % de l'effectif employé par l'ensemble des branches, 10 % de la FBCF de l'ensemble des branches) : l'importance des capitaux propres et des immobilisations ainsi que le coût des investissements le montrent à l'évidence.

Toutefois, si l'on examine les comptes d'exploitation des entreprises de transport, il apparaît que les frais de personnel dépassent de beaucoup les amortissements. Et ce, surtout pour les entreprises de transport routier et fluvial qui nécessitent moins de capitaux que les autres modes (de nombreux petits artisans possèdent leurs véhicules ou leur péniche).

*

* *

* Lorsque l'on examine le Tableau des Entrées-Sorties pour l'année 1984, on ne peut être frappé que par l'importance des relations que la branche Transport entretient avec le reste de l'économie, en particulier avec l'ensemble des consommations intermédiaires qui s'élèvent à 225 milliards de francs : la branche Transport entretient des liaisons intenses aussi bien en amont qu'en aval avec le reste de l'économie. "Le secteur des Transports reste l'un des plus grands secteurs de base servant d'inpu't à tous les autres secteurs de l'économie".

Ce qui a comme corollaire de souligner la grande sensibilité de la branche Transport au regard du bon fonctionnement du reste de l'économie, et inversement.

* En effet, la branche Transports exerce soit un effet d'entraînement, soit un effet de freinage sur le reste de l'économie, en cela que sa santé a un impact indiscutable sur les branches "construction navale, aéronautique, armement" et "réparation, commerce automobile" entre autres, et par voie de conséquence, indirectement sur les autres branches de l'économie.

Cet aspect de la branche Transport ne fait que souligner l'enjeu que représente l'objet du présent rapport. En effet, l'importance de cette interaction ne fait que souligner le fait qu'il est fondamental, au-delà de la connaissance des facteurs, de bien connaître le jeu des acteurs qui y sont impliqués.

*

* *

Pour bien comprendre le métier de transporteur routier de marchandises, il nous semble utile dans un premier temps, de procéder à un rapide survol historique afin de voir les principales mutations qui se sont opérées au sein de la branche Transports, et par conséquent quelles sont la place et l'évolution du transport routier de marchandises.

*

* *

I - SURVOL HISTORIQUE

Durant la période de ce que l'on appelle le "décollage industriel" (milieu XIXe siècle), la route assure plus de la moitié du trafic (environ 60 %), le reste du transport étant effectué par voie d'eau. A la fin du XIXe siècle, apparaît le rail qui répond beaucoup plus aux besoins économiques d'alors, et dont l'importance va croître jusqu'à éliminer pratiquement la route et enlever à la voie d'eau une bonne partie de son trafic. Dans les années 1914, la route ne représente plus que 10 % du trafic global. Toutefois, la Première Guerre Mondiale, par les progrès technologiques qu'elle a entraînés (amélioration des camions) et par l'importance stratégique qu'elle restitue à la route, bénéficie à ce mode de transport.

C'est l'Entre-Deux-Guerres qui accentue les tendances nouvelles de la concurrence intermodale : la route et le rail se développent tout d'abord à un rythme soutenu au détriment de la voie d'eau. Mais, avec la crise des années 30, le rail va perdre de sa compétitivité (charge des coûts d'infrastructure) et connaître un déclin absolu et relatif de son trafic.

Cette tendance est la même jusqu'à la reconstruction du lendemain de la Seconde Guerre Mondiale. Même l'apparition du transport par conduite et du transport aérien ne change pas profondément les données du problème pour le transport de marchandises, en terme de tonnage transporté.

Aussi le transport routier poursuit son évolution positive, malgré les contraintes à la fois de l'environnement réglementaire et social (que nous analyserons plus loin).

II - CONTRIBUTION DU TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES A LA BRANCHE TRANSPORT

La Comptabilité Nationale subdivise la branche Transport en 7 catégories, dont la sous-branche S69, "Transports Routiers de Marchandises et autres Transports Terrestres", elle-même divisée en S69-1, "Transports Routiers de Marchandises" et S69-2, "Autres Transports Terrestres".

En 1984, le trafic du Transport Routier de Marchandises s'est élevé à 63,8 milliards de tonnes transportées (+ 3,4 % par rapport à 1983), soit environ 50 % du trafic total de marchandises (35). La figure 7 matérialise cette évolution de la répartition entre modes du transport de marchandises.

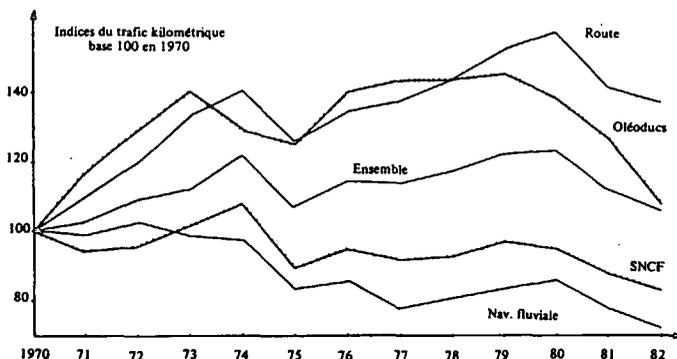


Figure 7 - EVOLUTION RELATIVE DU TRANSPORT ROUTIER PAR RAPPORT AU TRANSPORT DE MARCHANDISES

(35) "Les Transports Routiers de Marchandises à moyenne et grande distance - Résultats statistiques, année 1984", CNR n° 23, Octobre/Novembre 1985.

Au-delà des considérations purement économiques et conjoncturelles sur les explications de l'évolution de la route au sein du transport de marchandises, ce mode garde certains avantages sur les autres car la signification de la répartition du trafic n'est pas qu'économique (figure 8).

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - Souplesse et pouvoir de pénétration <ul style="list-style-type: none"> . le camion peut aller partout . pas de rupture de charge (gage de rapidité) - Capacité d'adaptation rapide des entreprises à l'évolution qualitative du marché - Irremplaçable pour certaines activités : <ul style="list-style-type: none"> . distribution . ramassage ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus coûteux sur longue distance pour certains : <ul style="list-style-type: none"> . types de marchandises . types de service demandé . lieux de départ / destination

Figure 8 - AVANTAGES DU MODE "TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES"

En effet, les 3 avantages principaux que présente le transport routier font que celui-ci n'est pratiquement pas concurrencé pour le transport de certains produits. Ainsi, la route dispose d'un quasi-monopole pour les déménagements et les transports de masse indivisible. Elle est concurrencée par le rail pour les produits transportés sous température dirigée, par le rail et la voie d'eau pour les produits transportés en citerne, et par la conduite pour les produits pétroliers. D'une part, la souplesse du camion est un critère essentiel quand intervient la distance du transport : en effet, le rail est peu compétitif sur les courtes distances, et sur les longues distances (plus de 150 km), sa compétitivité décroît moins vite que celle de la route. De plus la structure du système économique fait que le trafic laisse une place de plus en plus importante aux conditionnements, au détriment des produits lourds transportés en vrac ... Nouvel avantage pour la route.

III - UN ENVIRONNEMENT CONTRAIGNANT

Il ne faut cependant pas s'arrêter à cet aspect relativement optimiste. Car le transport routier de marchandises est en crise, et ce pour plusieurs raisons : le déséquilibre croissant entre l'offre et la demande traduit une raréfaction du frêt depuis 1973, le cadre réglementaire strict et la concurrence tant intermodale qu'intramodale constituent un environnement particulièrement contraignant.

Sans vouloir rentrer dans le détail de ces éléments, il convient de les préciser un peu.

1 - L'environnement économique

En ce qui concerne l'environnement économique, nous avons souligné l'importance des relations qu'entretiennent les transports avec le système productif : aussi le niveau de l'activité économique influence-t-il largement la quantité d'équipements, mais également la quantité de frêt disponible et par conséquent les flux de transports. De plus la différenciation des activités impose une spécialisation et une multiplication des échanges et donc des courants de transports.

D'autre part, la santé du secteur des transports est fortement liée à l'internationalisation des échanges : le degré de centralisme, le degré d'ouverture aux échanges extérieurs influencent l'organisation et l'activité des transports, mais durcissent les conditions de la concurrence tant intermodale qu'intramodale.

Les coûts respectifs de l'énergie, de l'argent et de la main d'oeuvre ont eu comme principale conséquence la tendance vers un déplacement de l'équilibre concurrentiel en faveur des procédés plus intensifs (rail, voie d'eau).

2 - L'environnement technologique

L'environnement technologique est assez favorable au transport routier de marchandises, bien que les coûts du progrès se répercutent dans le prix final du transport, tout en durcissant la concurrence entre transporteurs.

La diminution continue de la densité des marchandises, la normalisation progressive des conditionnements, l'explosion des possibilités "ique", l'amélioration des véhicules, des techniques de manutention, de stockage ont entraîné d'une part un grossissement et une spécialisation des matériels, et d'autre part un accroissement de la sécurité et de la fiabilité à la fois du matériel et de la chaîne transport prise dans son ensemble.

3 - L'environnement réglementaire

Mais c'est l'environnement réglementaire qui est le plus contraignant, et d'où découle cette "crise" des transports routiers de marchandises. Il faut ici distinguer l'environnement social qui a vu les législations sociales se complexifier en ce qui concerne la sécurité, l'hygiène et les conditions de travail, du cadre réglementaire.

La politique de "coordination" mise en oeuvre par les pouvoirs publics depuis 1949, qui régit l'accès à la profession de transporteur et les conditions d'exercice de cette profession, influence, voire définit les relations entre les acteurs. Les textes qui s'y réfèrent définissent d'une part les rôles des différents acteurs intervenant sur le marché des transports routiers (loueur, commissionnaire, transporteur), en réglementant les contrats qui lient chacun de ces acteurs avec leurs clients, réalisant par conséquent une séparation stricte des fonctions donc des modes d'intervention sur le marché (36). D'autre part, le système de licences de transport (celles-ci globalement sont nécessaires dans le cas où le transport excède les limites d'une zone courte) protège d'une certaine façon le transport ferroviaire, mais le système de licences de location, en instaurant le contrat de location longue durée a permis dans une assez large mesure aux transporteurs routiers ne possédant pas les licences de transports nécessaires, de desserrer les contraintes de ces dernières.

En fait ce système de licences, qui avait pour but à l'origine de protéger le rail, a eu pour effet secondaire de limiter la concurrence par les prix

(36) NB - Une personne physique ou morale peut remplir une ou plusieurs de ces fonctions, à condition qu'elle remplisse les conditions d'accès sur le marché.

au sein du transport routier, ce qui a rendu les bases de ce marché d'autant plus fragiles.

Mais l'Etat est également intervenu en matière de prix, en instaurant la TRO (tarification routière obligatoire) vers les années 1960, afin de redresser une situation devenue nettement favorable aux chargeurs (les transporteurs souvent d'origine artisanale avaient peu conscience des coûts réels de leur activité, ce qui a provoqué une baisse exagérée des prix). Ces dispositions tarifaires sont complexes, et la TRO correspond grossièrement à un barème en dessous duquel une opération de transport ne peut être négociée. La principale conséquence en est la fragilité de l'équilibre financier des entreprises de transport, et la difficulté pour celles-ci de réaliser de réels gains de productivité, tout en moralisant le marché (diminution de la pression des chargeurs sur les transporteurs).

Les critiques de la TRO sont nombreuses et son non-respect fréquent (fraude sur la nature de la marchandise transportée, minoration du tonnage, adjonction d'autres prestations de service ne rentrant pas dans le cadre de la TRO ...) qui représente environ 15 à 20 % du trafic (estimation), traduit bien la pression à la baisse des prix, et la nécessité par conséquent d'établir une "référence".

*

Autrement dit, la route est devenue le premier mode de transport de marchandises plus par inadaptation et cherté des autres modes que par son bon fonctionnement et sa santé intrinsèques. Et il apparaît bien que le métier de transporteur évolue dans un environnement global à la fois très réglementé et en crise. D'autant que la "culture" du transporteur, individualiste et fédéraliste à la fois, s'oppose naturellement à tant de contrôle et de réglementation, qu'il juge bien souvent comme un parti pris de l'Administration au profit du rail.

Ce qui nous amène à nous pencher sur la nature des transporteurs, soit des acteurs, leurs rôles et les relations qu'ils entretiennent.

IV - LES ENTREPRISES DE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES

1 - Structure du secteur

Il convient de noter tout d'abord la structure très atomisée de ce secteur, conséquence de l'origine artisanale de bon nombre de transporteurs. On dénombrait en effet en 1984, 28 000 entreprises de transport routier de marchandises, dont 24 000, soit 85 %, avaient moins de 10 salariés. Voici une autre signification des gains de productivité assez faibles sur ce marché, et l'explication d'une répartition géographique très éclatée.

Ce sont en fait les quelques 15 % de grandes entreprises qui détiennent la majeure partie du marché. Disposant d'un service commercial, et exerçant souvent plusieurs fonctions (auxiliaire, groupeur, commissionnaire, transporteur), elles détiennent l'accès et la gestion du frêt et en sous-traitent la partie la moins "intéressante" aux petits transporteurs par le biais d'un contrat d'affrètement, de location ou de transport ponctuel. Si bien que la petite entreprise se trouvant en bout de cette "filière", exécute l'acheminement matériel des marchandises dans des conditions précaires et moins rémunératrices. Le petit transporteur est ainsi fréquemment en situation de forte dépendance, ne maîtrisant ni la sélection du frêt, ni les conditions de transport, pas plus que sa rémunération. Ceci se traduit par un "turnover" élevé des petites entreprises.

La figure 9 schématise cet état de fait, incluant les parties du marché où le transport pour compte propre intervient, renforçant ainsi la concurrence intermodale.

		TRANSPORT POUR COMPTE PROPRE	TRANSPORT PUBLIC	
			PME	GRANDES ENTREPRISES
SPECIALISATION	CLIENT	<ul style="list-style-type: none"> - intégration du transport dans le processus logistique - dépannage - autonomie - personnalisation avec le client <hr/> filiale transport avoir des ressources en frêt supplémentaires (retour)	travaillent pour quelques clients seulement ↳ garantie au moins temporaire d'activité, mais doivent offrir un service irréprochable	fréquent, mais concurrence du transporteur du fournisseur du client
	PRODUIT	/	en général, concerne les produits primaires - spécification selon matières transportées - périssabilité - engins perfectionnés - - mat. volumineux - produits en cours d'élaboration si transport massif sur longue distance ↳ concurrence RAIL	
	ZONE GÉOGR.	flottes de distribution de grandes sociétés (alimentaires surtout) ravitaillant leurs points de vente à partir d'usines ou dépôts régionaux	GROS DU BATAILLON travaillent à la demande pour une clientèle régulière ou un groupeur affrèteur (sous-traitant)	<ul style="list-style-type: none"> - implantation régionale ancienne - grands nationaux de la messagerie - frêt important
	ZONE LONGUE	46 % DU CA TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> - sous-traitants travaillant sous contrat avec un affrèteur - petits artisans (transport à la demande), clients réguliers de bureaux de frêt 	grandes entreprises spécialisées longue distance SI INTERNATIONAL - concurrence rail - souffrent de la TRO, des contingents, des réglementations sociales, fiscalité
	SERVICES/LOGISTIQUES	/	<ul style="list-style-type: none"> - éventuellement sous-traitants pour le groupage/dégroupage ou la longue distance 	DISTRIBUTION INTERNATIONALE - entreposage expéditions - magasins internationales - gestion des stocks formalités administratives et douaniers grandes entreprises qui ont concentré leur investissement

Figure 9 - ZONES D'INTERVENTION DES TRANSPORTEURS

2 - Structure de pouvoir

Une telle organisation du secteur fait apparaître des relations de pouvoir très marquées. Tout d'abord, les chargeurs ont une position privilégiée, car ils peuvent jouer dans beaucoup de cas sur la concurrence, tant intermodale qu'intramodale, et éventuellement sur leur propre service transport. Les commissionnaires ont eux aussi une position assez favorable en ce sens

qu'ils profitent de l'écran qu'il forment entre le chargeur et le transporteur, par la compétence qu'ils ont en matière de conception, d'organisation de la chaîne ... et d'utilisation des possibilités de la réglementation et de la concurrence. Viennent enfin les transporteurs dont certains aspects de leur pouvoir ont été vus ci-dessus. Disposant des moyens nécessaires pour se concentrer sur la recherche de frêt et l'organisation de la chaîne transport, les grandes entreprises ont la possibilité d'accroître leur compétitivité qui se répercute dans le prix final de leur prestation, et acquièrent par conséquent une position favorable sur les petits transporteurs intervenant en bout de chaîne.

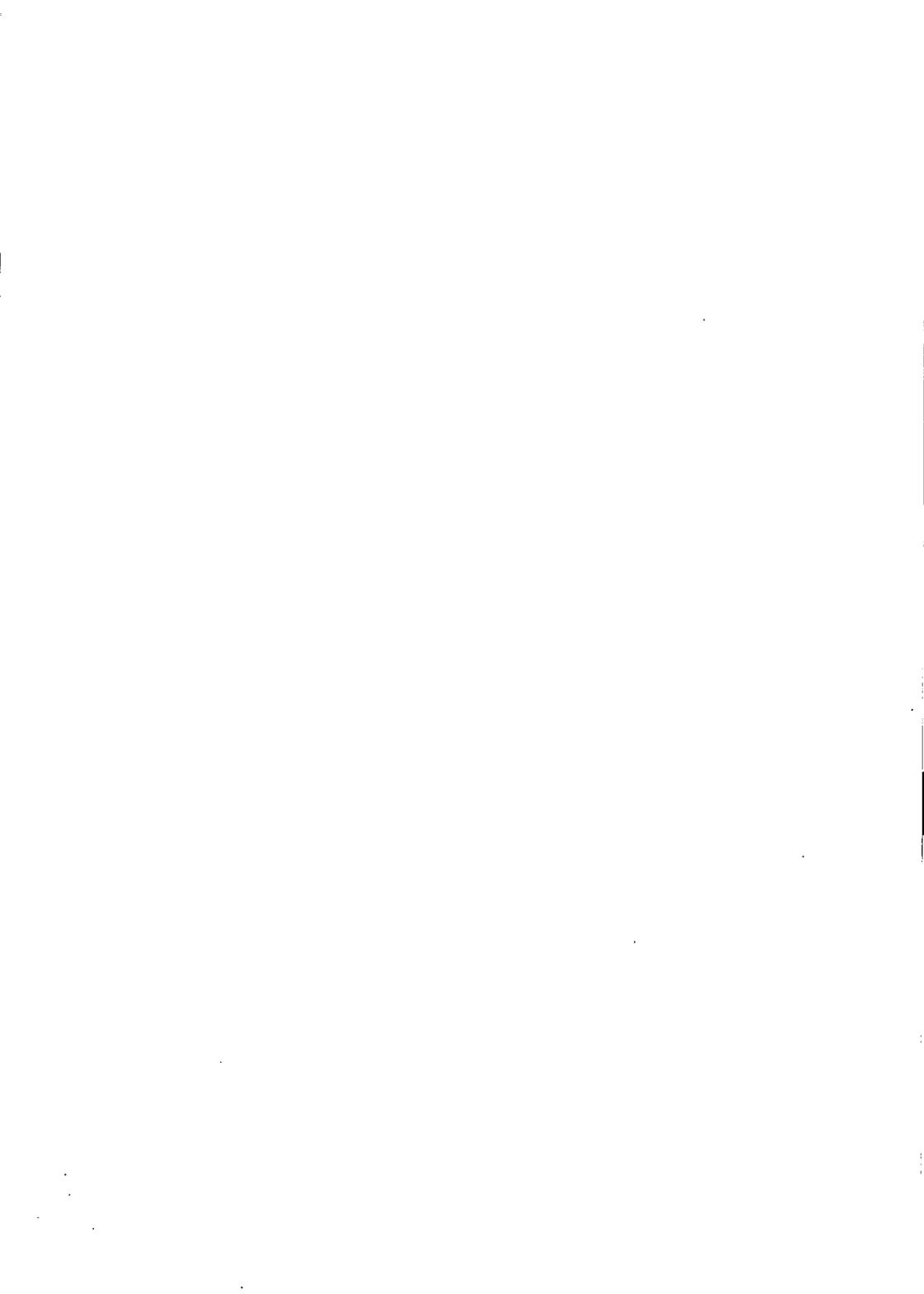
Cette structure du métier est fondamentale dans l'analyse des relations qu'entretiennent les transporteurs avec leurs clients. En effet, la position favorable que les divers types de transporteurs entretiennent sur leur marché va influencer de façon capitale sur la qualité de leurs relations commerciales, et sur leur capacité à prospecter, "gagner" de nouveaux clients et à les gérer. Alors que les petites entreprises, souvent obligées d'accepter du "mauvais" frêt, peu rentable, ne peuvent se consacrer ni à une gestion financière saine de leur entreprise, ni à une gestion commerciale rationnelle.

Cette vision peut paraître simplificatrice. Mais la "caricature" rend plus aisée la compréhension de la configuration de l'environnement dans lequel évoluent ces différents types de transporteurs et l'influence qu'il exerce sur la gestion de leurs portefeuilles de clients.

*

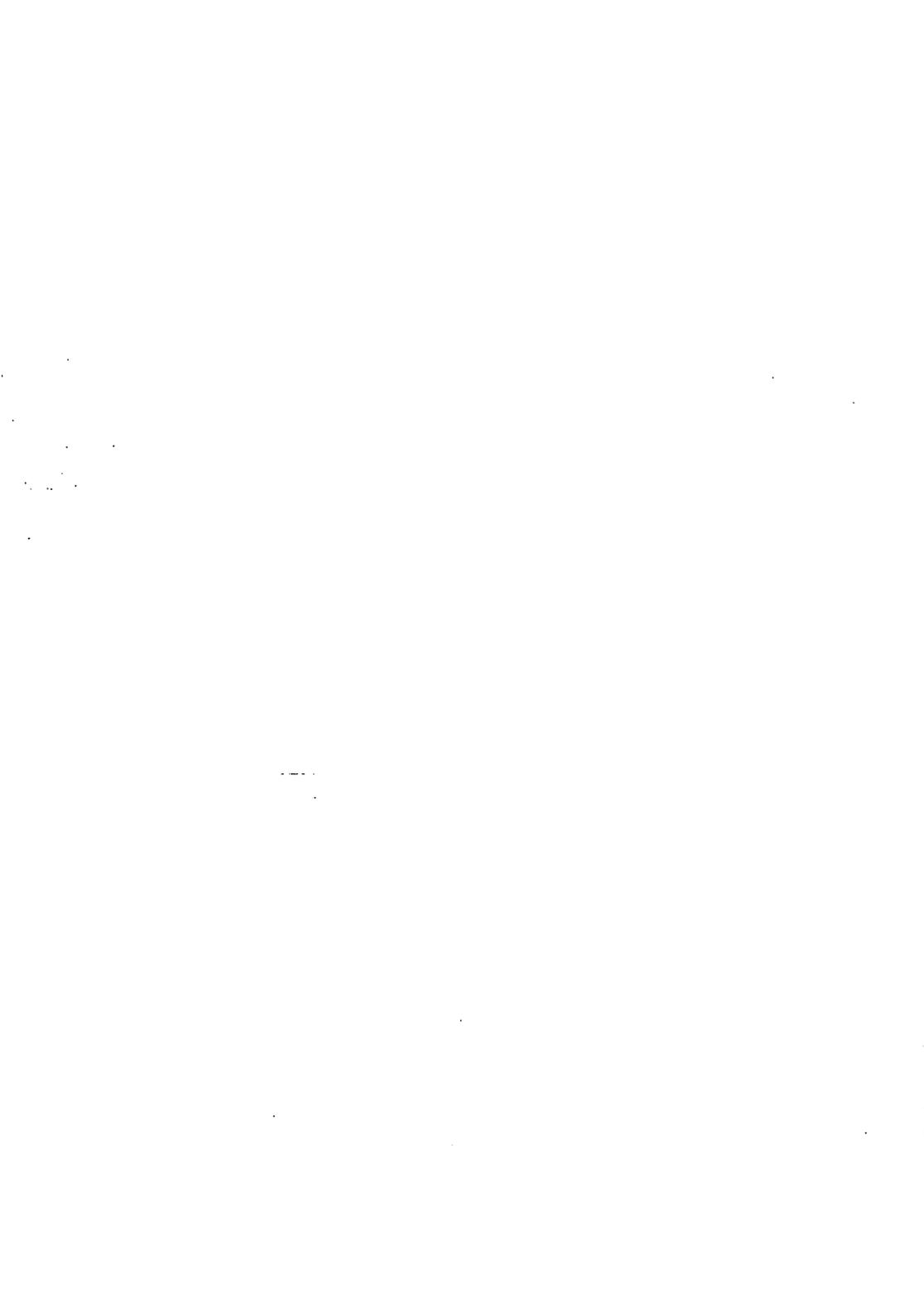
* *

Le métier de transporteur apparaît donc bien complexe. Soumis à une réglementation stricte de ses conditions d'exercice, subissant bon nombre d'influences des domaines économique, technologique et social, sa complexité résulte d'une diversité sans cesse et très vite croissante des besoins des clients actuels ou potentiels, et d'une diversité aussi rapidement croissante de l'éventail des outils et des moyens dont il peut disposer pour répondre à cette demande.



TROISIEME PARTIE

*METHODOLOGIE
D'ANALYSE EMPIRIQUE*



La méthodologie utilisée dans cette étape exploratoire est proche de celle élaborée dans le cadre du Programme de Recherche mené par l'Institut de Recherche de l'Entreprise dans le domaine du "Marketing des Services aux Entreprises".

Celle-ci a pour fondement l'analyse des relations Transporteur/Client, vue à la fois sous l'angle du transporteur et celui du client (enquêtes menées sur le même thème auprès des deux parties), l'objectif étant de décrire et de comprendre les phénomènes régissant leur organisation et leur fonctionnement.

Dans ce but, nos observations, qui portent principalement sur les aspects descriptifs et explicatifs liés à la nature et à la dynamique des relations transporteur/client, s'attachent spécifiquement aux points suivants :

- L'identité et la nature des centres de vente et des centres d'achat, dans les relations commerciales entre les transporteurs et leurs clients. Une telle démarche a pour objet d'identifier les différentes composantes entre les deux entités, c'est-à-dire le nombre et le rôle des intervenants ainsi que la structure et l'organisation mises en place pour réguler les flux interrelationnels entre chacun d'eux.
- La description de la nature de l'interaction entre centres de vente et centres d'achat, en terme d'échanges inter-fonctionnels et d'implications réciproques.
- L'analyse des différences entre les relations transporteur/client en terme de stabilité, de performance commerciale et la présentation de facteurs explicatifs permettant d'isoler les principaux facteurs clés de succès pour les transporteurs.

Le but de ces travaux, outre la confirmation de la validité d'une approche de type industriel par l'émergence des caractéristiques spécifiques aux relations inter-organisationnelles dans le domaine des services aux entreprises, est de dégager les aspects descriptifs et explicatifs propres à l'organisation et à l'environnement interne et externe des relations entre les transporteurs et leurs clients, entreprises du système productif.

La figure 10 présente de façon synthétique les différentes variables identifiées dans cette recherche pour l'analyse des relations prestataire/client, et transporteur/client dans le cas particulier.

<i>ENTITES CONSIDEREES</i> <i>VARIABLES</i>	<i>TRANSPORTEUR</i>	<i>CLIENT</i>
<i>A EXPLIQUER</i>	<ul style="list-style-type: none"> . STABILITE DE LA RELATION . NATURE DE L'INTERACTION 	
<i>EXPLICATIVES</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Image du transporteur . Définition de l'offre globale au segment . Historique de la relation . Nature et rôle du centre de vente . Qualité de la relation 	<ul style="list-style-type: none"> . Historique de la relation . Nature et rôle du centre d'achat . Image du transporteur . Qualité de la relation

Figure 10 - VARIABLES LIEES A L'ETUDE DES RELATIONS TRANSPORTEUR/CLIENT

1 - Variables entrant en ligne de compte chez le transporteur

- Les variables à expliquer ont été définies comme suit :

- * La stabilité de la relation évaluée par rapport au niveau d'incidents constatés entre le transporteur et le client.
- * La nature de l'interaction caractérisée par l'ancienneté de la relation, le niveau d'implication réciproque en terme d'investissement humain et le niveau d'adaptation réciproque lié à la réalisation de la prestation.

- Les variables explicatives sont les suivantes :

- * La définition de l'offre globale au segment, étudiée par rapport à l'offre standard habituelle proposée ainsi que le niveau et la fréquence des adaptations réalisés par rapport à celle-ci.
- * L'historique de la relation, donnée par la nature du contact initial, le type de négociation, les raisons du choix de l'appel au transporteur considéré et la comparaison de l'offre initiale par rapport à l'offre actuelle.
- * La nature et le rôle du centre de vente, identifiés par la structure du service commercial et la définition des rôles et des fonctions de tous les membres du centre de vente.
- * L'offre client et les critères de jugement majeurs d'une prestation de service par le client, les raisons du choix du transporteur par le client et le type de démarche poursuivie par le client dans son choix (existence de critères de jugements véto ...).
- * La qualité de la relation et le niveau de collaboration, de contact perçu.

2 - Variables entrant en ligne de compte chez le client

- Les variables à expliquer qui sont, de façon logique, les mêmes que celles concernant l'optique transporteur, se décomposent de la façon suivante :

* La stabilité de la relation, évaluée par rapport aux dépenses totales de l'entreprise en prestations de service, à la stabilité des dépenses concernant le transporteur étudié et au niveau d'incidents constatés dans le temps.

* La nature de l'interaction, caractérisée, comme pour le transporteur, par l'âge de la relation, le niveau d'implication réciproque en terme d'investissement humain et le niveau d'adaptation réciproque lié à la réalisation de la prestation.

- Les variables explicatives ont, quant à elles, été définies comme suit :

* L'historique de la relation, identifiée par la nature et les conditions de contact initial avec le transporteur, les raisons du choix de celle-ci et son importance dans l'activité du client.

* La nature et le rôle du centre d'achat, caractérisés par la structure implantée chez le client pour gérer l'interface avec le transporteur et la définition des rôles et des fonctions de tous les membres du centre d'achat.

* La qualité de la relation, dérivée de la qualité des contacts et de la collaboration perçue.

*

* *

L'unité d'analyse considérée étant la relation transporteur/client, notre première tâche a consisté à définir la nature et le nombre de relations à étudier pour chaque transporteur, ainsi que le mode de recueil des données adopté.

I - CHOIX DE L'ECHANTILLON

Durant cette phase exploratoire et afin de respecter la logique de l'analyse définie dans le chapitre précédent, nous avons été amenés à étudier une relation transporteur/client dans chaque type d'activité des transporteurs impliqués dans ces travaux.

Toutefois, au vu de différences sensibles dans la nature et le comportement d'achat entre clients d'une même activité de transport, nous avons été amenés à étudier plusieurs relations par activité. La figure 11 schématise ces types de relations étudiés.

Type de service rendu au client \ Type de transporteur	MESSAGERIES	AFFRETEMENT	LOCATION	MESSAGERIES + AFFRETEMENT	MESSAGERIES + LOCATION	AFFRETEMENT + LOCATION	MESSAGERIES + AFFRETEMENT + LOCATION	INTERNATIONAL
NATIONAL	1	2	3	4	5	6	7	12
REGIONAL (1)	8	9		10				
LOCAL (2)		11						

- (1) nous excluons le fait que ce type de transporteur puisse faire de la location de véhicule.
- (2) de petite taille dans la majorité des cas, ce type de transporteur ne fera de la messagerie qu'en tant que sous-traitant et sera étudié dans le cadre des 2 autres types (1 et 8).

Figure 11 - MATRICE D'ECHANTILLONNAGE, EN NOMBRE DE RELATIONS ETUDIEES

II - RECUEIL DES DONNEES

Dans chaque cas, les informations relatives à l'analyse des relations transporteur/client ont été collectées à l'aide de questionnaires. Ces questionnaires ont été administrés à toutes les personnes concernées chez le transporteur et chez le client (membres du centre de vente et du centre d'achat) afin de réduire le biais introduit par le contact direct et respecter empiriquement l'approche interactive et interorganisationnelle choisie comme base méthodologique.

Il est à noter que les données ainsi recueillies sont qualitatives, notre échantillon de phase exploratoire nous permettant de donner des tendances, de formuler un certain nombre d'hypothèses à valider dans une phase ultérieure, et n'a en aucun cas pour objectif de fournir une base statistiquement représentative.

*

Afin de procéder à une analyse exhaustive et d'identifier au mieux les centres de vente et d'achat pour chaque relation, les personnes à interroger chez le transporteur et chez le client ont été déterminées de façon systématique et séquentielle selon la démarche suivante :

* Chez le transporteur, le premier contact a été établi avec le Directeur Marketing avec qui ont été choisies les différentes relations transporteur/client à étudier dans son entreprise.

Pour chaque activité du transporteur, le responsable a été systématiquement interrogé. Ceci nous a permis d'identifier chaque responsable de relations et un premier groupe d'individus intervenant dans celles-ci.

Dans chaque relation, les personnes interrogées, responsable ou membres du centre de vente, nous ont permis de cerner la composition de celui-ci et de faire apparaître tout ou partie du centre d'achat chez le client.

* Chez le client, le premier entretien a eu lieu avec le responsable de la relation qui nous a permis d'identifier le centre d'achat et de préciser à nouveau les membres du centre de vente.

Afin de mieux identifier certains points clés liés à l'activité et l'organisation globale du transporteur (stratégies, culture interne ...), un questionnaire a été administré indirectement (une interview en profondeur n'étant pas jugée utile) aux responsables de chaque transporteur et de chaque client étudié.

La figure ci-après présente un exemple théorique d'étude d'une relation transporteur/client et du tissu relationnel donnant lieu à 10 interviews.

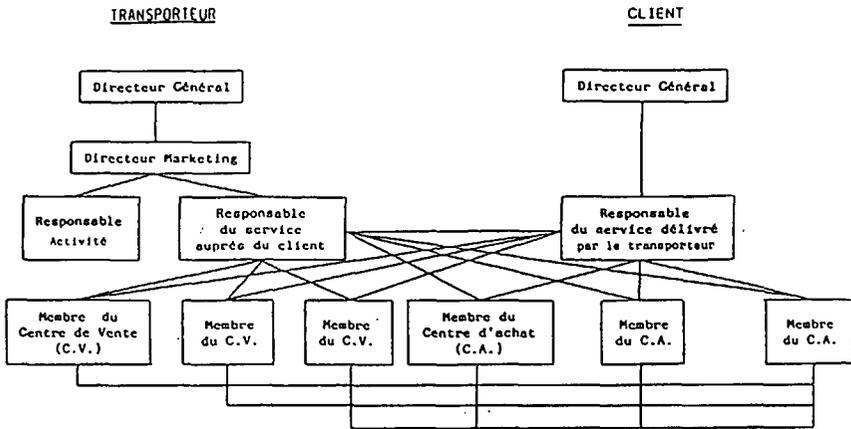
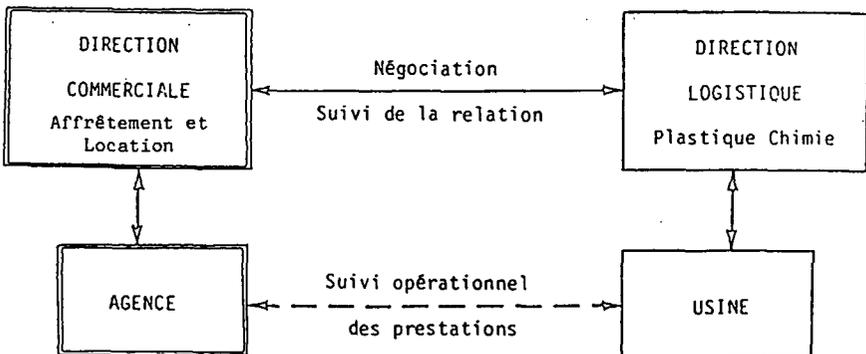


Figure 12 - EXEMPLE THEORIQUE D'ETUDE D'UNE RELATION TRANSPORTEUR/CLIENT

Les figures suivantes matérialisent les schémas de deux relations rentrant dans le cadre de ces travaux. La figure 13 est la schématisation d'une relation entre un transporteur national et une grande entreprise française de chimie, le premier fournissant au second un service d'affrètement et de location.



— Transporteur
 — Client

Figure 13 - EXEMPLE REEL D'ETUDE D'UNE RELATION SIMPLE

La figure 14 schématise la relation entre ce même transporteur et un fabricant de composants électriques, le transporteur effectuant pour ce dernier des opérations de messageries et d'affrètement.

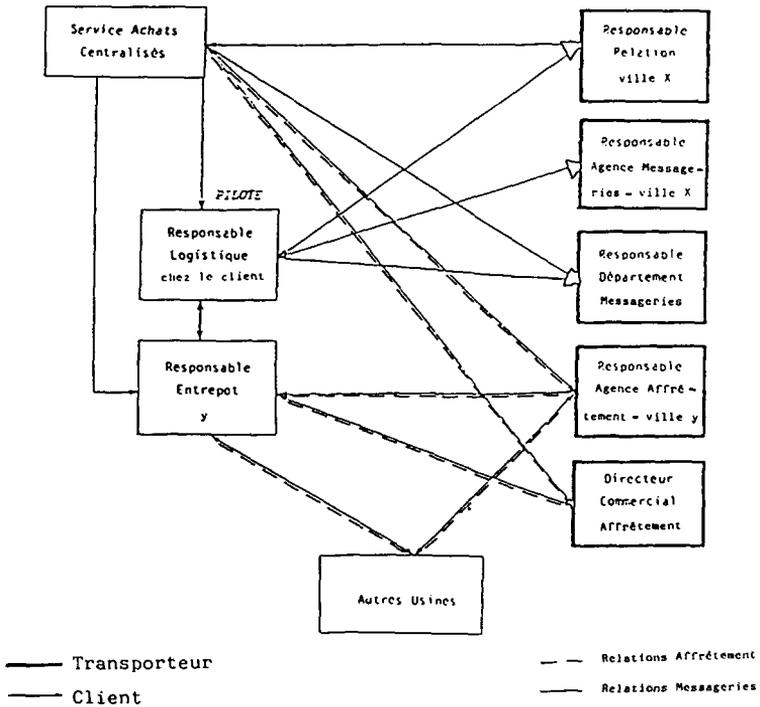


Figure 14 - EXEMPLE REEL D'ETUDE D'UNE RELATION COMPLEXE

Ces deux exemples sont là pour montrer la complexité variable des relations qu'entretient un transporteur avec différents clients.

*
* *



QUATRIEME PARTIE

RESULTATS EMPIRIQUES



Les travaux empiriques dont les résultats sont l'objet de cette partie, se sont déroulés sur la base conceptuelle établie en PARTIE I, et la méthodologie définie en PARTIE III.

Les résultats présentés ici portent spécifiquement sur la compréhension des relations entre centres de vente et centres d'achat (identification des différents types d'intervenants, rôles ...), la mise en évidence de différents types de relations (nature, niveau de complexité), et l'identification de types de comportement du transporteur par rapport aux exigences des clients spécifiques à chaque type de relation.

Une telle démarche a pour but de mieux cerner l'activité et le métier du transporteur dans une optique marketing, en vue de permettre le développement de nouvelles méthodes d'analyse et de comportement pour les transporteurs.

CHAPITRE 1 - DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON

Cette étude est le résultat de l'analyse en profondeur de 12 relations Transporteur/Client réparties dans 3 entreprises de transport routier de marchandises. 60 entretiens ont été effectués au sein de ces entreprises et 30 chez leurs clients.

La figure 15 montre la répartition des questionnaires selon le type d'individu interrogé.

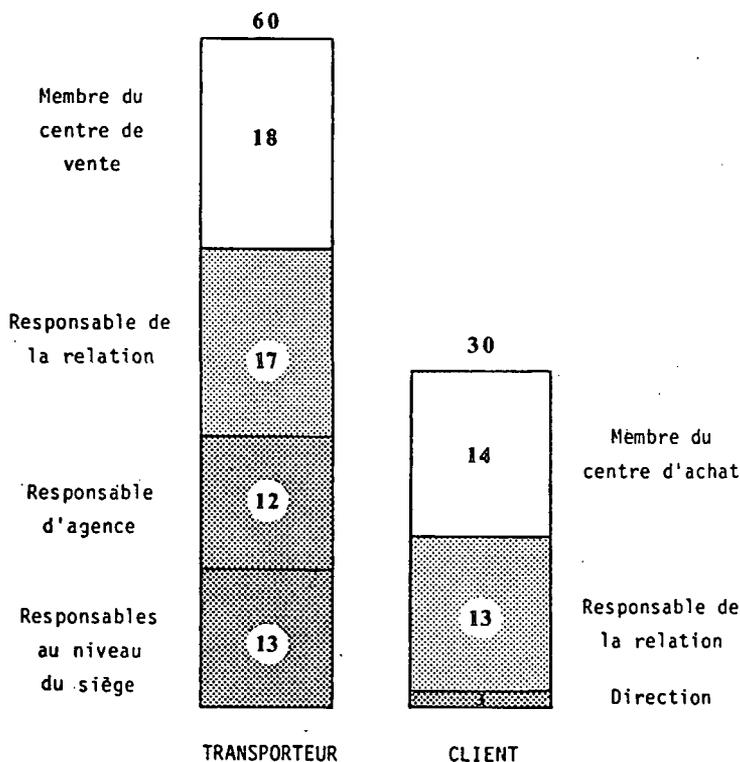


Figure 15 - REPARTITION DES QUESTIONNAIRES SELON LE ROLE DES INDIVIDUS INTERROGES DANS LA RELATION

Les responsables interrogés chez le transporteur au niveau du Siège sont d'une part le responsable marketing ou commercial, et d'autre part, les responsables des activités lorsque cette fonction apparaît au sein de l'entreprise.

Les responsables d'agence, vocable sous lequel nous regroupons tous les responsables d'unités régionales des entreprises étudiées, en charge du territoire sur lequel se trouvent le ou les clients retenus.

Le responsable de relation aussi bien chez le transporteur que chez le client est la personne connaissant le mieux la relation et qui est le plus fréquemment en contact avec l'autre partie pour un service donné.

Le Centre de Vente regroupe l'ensemble des personnes intervenant dans la relation avec le client, sa taille et sa composition pouvant varier d'une relation à une autre.

Le Centre d'Achat rassemble l'ensemble des personnes chez le client en relation avec le prestataire.

Chez le client, nous avons interrogé dans la mesure du possible une personne d'un niveau hiérarchique élevé (directeur ou secrétaire général) ayant un contrôle direct ou non sur la relation avec le prestataire.

Les entreprises clientes analysées appartiennent à divers secteurs industriels, avec une prédominance pour les entreprises de production : c'est dans ce type d'activité que le transport est particulièrement important, compte-tenu des relations que la branche Transport entretient avec les secteurs des consommations intermédiaires (PARTIE II).

Les clients ont été choisis avec les transporteurs participant à cette étude, en fonction de la représentation de leur comportement sur ce type d'opération de transport.

CHAPITRE 2 - CADRE GENERAL DES RELATIONS TRANSPORTEUR/CLIENT

Au cours de cette phase exploratoire, le fait le plus marquant a été la mise en évidence de plusieurs types de relations entre client et transporteur. Chaque type de relation souligne une situation particulière, un type d'interaction différent entre les deux acteurs principaux, des exigences clients et facteurs clés de succès pour le transporteur spécifiques ...

Cette approche typologique apparaît pouvoir permettre une formalisation des modes d'action précis à mettre en oeuvre en fonction de situations commerciales différentes. Les premières propositions exploratoires permettent de cerner les principaux enjeux commerciaux et d'évolution du métier de transporteur.

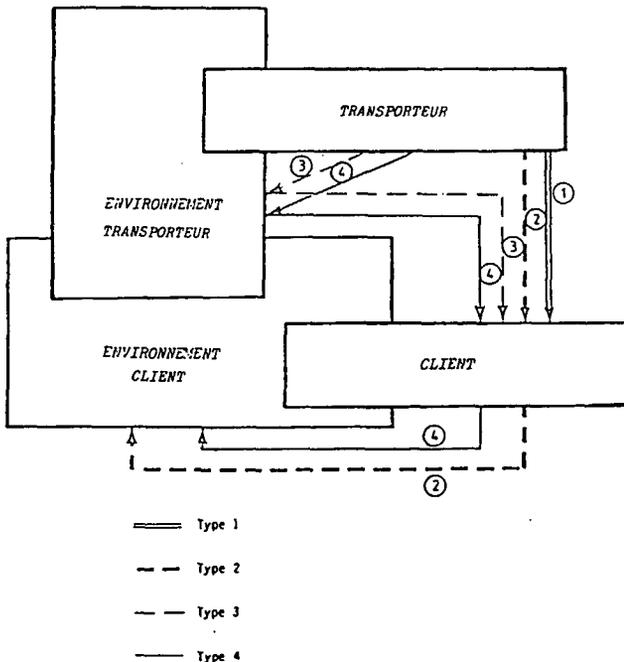


Figure 16 - APPROCHE TYPOLOGIQUE DES RELATIONS TRANSPORTEUR/CLIENT

Nous allons préciser la nature de ces intervenants dans un premier temps, pour ensuite décrire les 4 types génériques de relations.

I - NATURE ET ROLE DES INTERVENANTS

Afin d'étudier les caractéristiques des relations transporteur/client dans l'optique qui nous intéresse ici, il convient au préalable de préciser la nature des acteurs en présence, leur rôle, et les modes d'interaction entre eux.

Nous avons identifié 4 types d'acteurs, intervenant dans une relation :

- le transporteur
- l'environnement du transporteur
- le client
- l'environnement du client.

1 - Le transporteur

Différentes fonctions, composantes du centre de vente, interagissent avec les clients selon le type et la maturité de la relation. Cette organisation est relativement courante, comparée à d'autres prestataires de services.

On distingue 5 fonctions :

- la fonction commerciale, qui assure l'interface avec le client jusqu'à la signature du contrat,
- la fonction réalisation, qui a pour objectif de mettre en place la prestation,
- la fonction gestion, en charge de l'opérationnalisation de la prestation et du suivi du client,
- la fonction administrative, interface économique du client,
- la fonction assistance, qui assure la maintenance et le bon fonctionnement de la prestation en détectant les opportunités d'évolution de celle-ci.

Il est à noter que chaque fonction n'est pas obligatoirement assurée par des personnes différentes. Dans les diverses relations étudiées au cours de ces entretiens, il est apparu que de nombreuses difficultés provenaient justement de l'identification de réels interlocuteurs pour chacune de ces

fonctions, de la définition des rôles attribués à chacun des individus en présence.

2 - L'environnement du transporteur

Nous avons précisé (PARTIE II) ce que nous entendions par environnement. Aussi parlerons-nous ici de l'environnement "stratégique", direct du transporteur, constitué de l'intervention directe d'acteurs dans la prestation, autres que le commandité et le commanditaire de l'opération.

On retrouve donc 3 types d'acteurs dans cet environnement direct :

- L'associé, généralement en contact avec le client, participe aux phases de vente, et/ou de réalisation et/ou de gestion-administration. Le client juge alors la prestation réalisée en commun, en responsabilisant dans la grande majorité des cas le transporteur.

Il peut s'agir d'un transporteur affrété dans le cas d'un transport par lots.

La figure 17 nous donne un exemple d'opérations de transport pour un fabricant de produits grand public ayant un large réseau de distribution dans toute la France, où l'associé intervient.

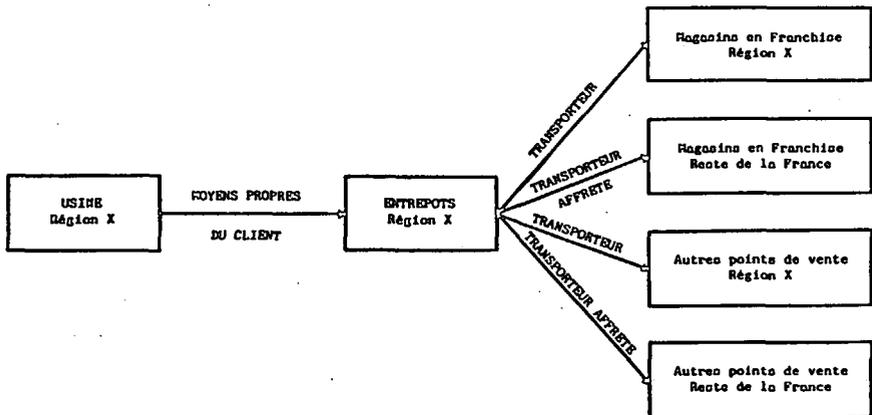


Figure 17 - EXEMPLE DE RELATION FAISANT INTERVENIR UN ASSOCIÉ

- Le complément, qui pour certains transporteurs et/ou certaines opérations de transport, donne au transporteur des moyens généralement stratégiques pour réaliser sa prestation. Le complément intervient très fréquemment lorsqu'il s'agit d'un grand transporteur, jouant souvent le rôle de bureau de frêt : le complément sera alors un transporteur correspondant dans une région, un petit artisan intervenant comme sous-traitant.

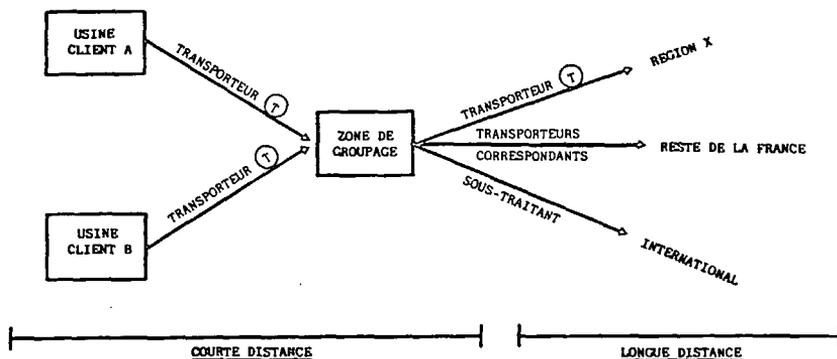


Figure 18 - EXEMPLE DE RELATION FAISANT INTERVENIR UN COMPLÉMENT

- Le fournisseur procure au transporteur un certain nombre de moyens, bien que non stratégiques. Une partie des exigences du client peuvent le concerner, bien qu'il ne soit jamais en contact avec lui, et une partie des jugements que le client porte sur la prestation concerne le rôle que le fournisseur peut jouer. Ce sera le cas par exemple du constructeur de véhicules, dont la nature et le potentiel technique de l'offre du transporteur dépendent fortement.

3 - Le client

Au sein de l'entreprise cliente, plusieurs fonctions, composantes du centre d'achat, sont également en contact selon le type et la maturité de la relation :

- La fonction achat/décision en charge de l'identification de transporteurs susceptibles de répondre à une demande, de leur évaluation et du choix de l'un d'entre eux.

- La fonction utilisateur intermédiaire qui connaît et juge le transporteur au travers de la mise en place et/ou de la réalisation de la prestation. Il s'agira par exemple d'un responsable d'entrepôt ou de quai dans un établissement du client.
- La fonction utilisateur final qui connaît et juge la prestation sans obligatoirement connaître le transporteur ou même l'existence d'une sous-traitance. Une personne recevant de la marchandise dans un autre établissement peut assurer cette fonction.
- La fonction administration ayant pour rôle d'assurer l'interface avec son homologue chez le prestataire et de contrôler économiquement la prestation.

De même que pour le transporteur, ces fonctions sont rarement assurées par une seule personne, ou un seul département très identifiés.

Les figures suivantes nous donnent deux exemples d'organigrammes concernant la gestion de la fonction transport/logistique dans les entreprises.

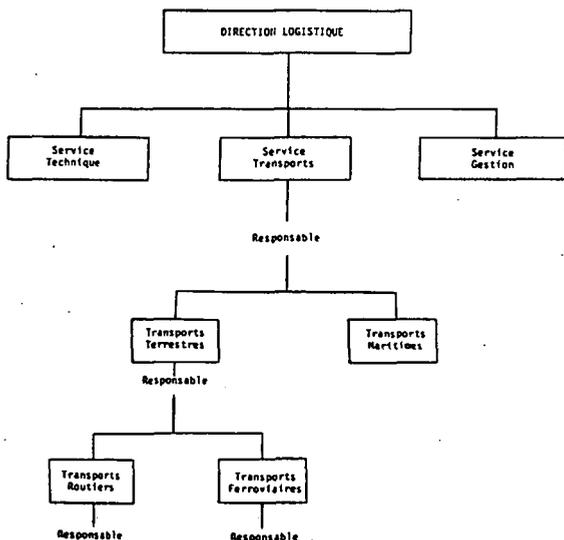


Figure 19 - ORGANISATION DE LA DIRECTION LOGISTIQUE AU SEIN D'UNE GRANDE ENTREPRISE DE PRODUITS CHIMIQUES

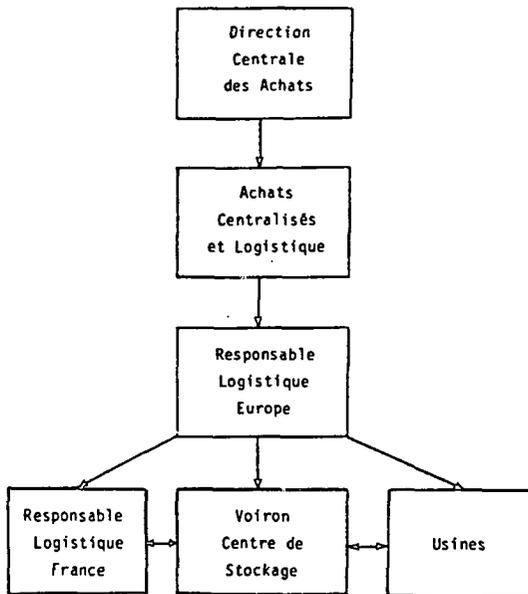


Figure 20 - ORGANISATION DE LA FONCTION TRANSPORT/LOGISTIQUE DANS UNE GRANDE ENTREPRISE INTERNATIONALE DE PRODUITS SIDÉRURGIQUES

4 - L'environnement du client

De même que pour le transporteur, au-delà de son environnement socio-économique propre, le client dans son comportement d'achat, subit l'influence d'un certain nombre d'acteurs. Cet environnement du client, lorsqu'il intervient dans une relation transporteur/client a un rôle capital, soit dans le jugement de la qualité de la prestation, soit dans son bon déroulement.

Trois acteurs apparaissent le plus fréquemment :

- l'utilisateur final, qui ne connaît bien souvent que la prestation, a plus tendance de ce fait à juger le client (commanditaire de la prestation) que le transporteur (réalisateur de l'opération de transport/logistique). L'utilisateur final peut être le participant à une manifestation nécessitant du matériel (expositions, concerts, ...) acheminé sur place par un transporteur.

II - NATURE ET CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DES RELATIONS

Compte-tenu de la complexité variable de ces différentes situations, cette approche souligne les différences fondamentales entre certaines prestations délivrées par un même transporteur et inversement regroupe des transporteurs sur leurs similitudes en terme de type de relation transporteur/client établie (type et nombre de pôles intervenants).

D'un point de vue Marketing, ceci apparaît important, le transporteur ayant à assurer l'interface avec le client mais également le cas échéant avec d'autres intervenants. Selon les cas, la relation transporteur/client se déroule alors sur des bases différentes en faisant intervenir un nombre de variables plus ou moins complexes et nombreuses.

Cette approche revêt un intérêt stratégique certain en permettant a priori de discerner pour chaque type de relation transporteur/client, des comportements client (principales exigences vis-à-vis du prestataire) et transporteur (principaux facteurs clés de succès dans chaque type de situation) ainsi que des modes de relations commerciales spécifiques.

Pour cette phase exploratoire, nous avons pu opérer une répartition des relations de l'échantillon dans chacun des 4 types. Cette répartition, numériquement trop faible pour être représentative d'un strict point de vue statistique, nous a permis de vérifier la possibilité pour un transporteur, indépendamment de l'opération de transport qu'il effectue, d'être présent dans chacun des 4 types.

Le tableau ci-dessous résume la méthode d'analyse des relations que nous avons utilisée.

VARIABLES	CRITERES D'EVALUATION	TECHNIQUES DE MESURE
<p>1 Organisation des centres de vente (CV) et des centres d'achat (CA), leur niveau</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>DESCRIPTION DE LA RELATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Investissement humain chez le transporteur . Investissement humain chez le client . Investissement humain total . Intensité des contacts entre CV et CA . Importance des contacts entre CV et CA 	<ul style="list-style-type: none"> . Nombre de personnes dans la relation chez le transporteur . Nombre de personnes dans la relation chez le client . Nombre total de personnes dans la relation . Ratio entre le nombre de contacts existant et possibles entre CV et CA . Ratio entre la somme des fréquences de contacts (mesurées de 1 peu fréquent, à 3 très fréquent) et le nombre de contacts existant entre CV et CA
<p>2 Type et nombre d'adaptations</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>MISE EN PLACE DE LA RELATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Adaptations réalisées par le transporteur (hors du cadre habituel de l'offre de base) . Adaptations réalisées par le client (afin d'optimiser la réalisation de la prestation délivrée) . Niveau global d'adaptations . Type d'adaptations 	<ul style="list-style-type: none"> . Nombre d'adaptations réalisées par le transporteur . Nombre d'adaptations réalisées par le client . Nombre total d'adaptations réalisées par le transporteur et le client . Ratio entre le nombre d'adaptations réalisées par le transporteur et le client . Nombre total d'adaptations de type "valeur ajoutée" (ex : objectif de différenciation forte de la prestation) . Nombre total d'adaptations de type "commerciale" (ex : contractuelle, tarifaire...) . Nombre total d'adaptations de type "technique" (ex : relatives à la technologie utilisée pour réaliser la prestation)
<p>3 Nombre et nature des incidents</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>DEROULEMENT DE LA RELATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Niveau global d'incidents . Perception par le transporteur des incidents . Perception par le client de la qualité de résolution des incidents . Ecart de perception de la qualité de résolution des incidents entre le transporteur et le client 	<ul style="list-style-type: none"> . Nombre total d'incidents notés par le transporteur et par le client . Nombre total d'incidents de type "technique" (ex : relatif à la technologie utilisée pour réaliser la prestation) . Nombre total d'incidents de type "non technique" (ex : relatif à l'environnement de la prestation, les délais, l'évolution...) . Nombre total d'incidents de type "organisation/relation" (ex : problèmes de personnes, structurels...) . Evaluation quantitative moyenne par le transporteur sur 4 critères (rapidité de réaction, d'apport de solution, qualité technique de la solution, qualité relationnelle de la résolution) notés de 1 très mauvais, à 10 excellent . Evaluation quantitative moyenne par le client sur les 4 mêmes critères notés de 1 à 10 . Ecart entre l'évaluation du transporteur et l'évaluation du client

Figure 22 - METHODE D'ANALYSE DES RELATIONS

On peut donc distinguer 4 types de situation, qui sont les suivantes :



Dans ce type de relation, ni l'environnement du transporteur, ni celui du client n'interviennent. Ce cas est relativement peu fréquent. Il pourrait s'agir de l'acheminement de marchandises entre deux établissements de l'entreprise cliente, opération entièrement assurée par le même transporteur.

Cette opération représente en effet une part relativement faible du chiffre d'affaires réalisé par un transporteur. Car c'est dans ce type de situation que se fait sentir le plus vivement la concurrence du transport pour compte propre (véhicules possédés ou loués par le client), et ce type de prestation intervient plus en complément du service global.

* Description de la relation

Dans ce type de relation, la caractéristique principale semble être le nombre important de contacts interfonctionnels, certaines personnes assurant plusieurs tâches apparemment indépendantes et dissociables. La gestion de la relation se situe fréquemment à un niveau élevé de la hiérarchie (Direction Commerciale).

De fait, le niveau d'interaction (fréquence des contacts entre centre de vente et centre d'achat) est relativement faible. Ce qui a comme conséquence une gestion relativement facile de ce type de relation, tant d'un point de vue organisationnel que communicationnel : l'interaction se résoud souvent à une fonction de suivi/contrôle du point de vue du transporteur et du client.

* Mise en place de la relation

Au début de la relation, le nombre d'adaptations très faible s'explique par le fait que l'environnement n'intervient pas, et donc que la relation est peu complexe. L'adaptation de la part du transporteur est plus une

adaptation de type "valeur ajoutée" (50 % des adaptations) ayant pour objectif de se débanaliser vis-à-vis de la concurrence.

* Déroulement de la relation

Lors du déroulement de la prestation, on constate une dominance d'incidents "non techniques" (problèmes de délais, de contrat), ce qui confirme l'importance attribuée par le client à la qualité de base de la prestation. La structure propre à ce type de relation entraîne une assez bonne connaissance réciproque.

RELATION 1		TRANSPORTEUR		CLIENT	
DESCRIPTION		MISE EN PLACE		DEROULEMENT	
ORGANISATION DES CENTRES DE VENTE (CV) ET DES CENTRES D'ACHAT (CA) ET NIVEAU D'INTERACTION ENTRE EUX		TYPE ET NOMBRE D'ADAPTATIONS		TYPE ET NOMBRE D'INCIDENTS	
Nombre moyen de personnes chez le transporteur (CV)	5.0	Nombre total moyen d'adaptations	2.0	Nombre total moyen d'incidents	4.3
Nombre moyen de personnes chez le client (CA)	4.0	Ratio entre le nombre moyen d'adaptations réalisé par le transporteur et le client	/	% d'incidents de type "technique"	30.7
Nombre moyen total de personnes en contact (CV/CA)	9.0	% d'adaptations de type "valeur ajoutée"	50.0	% d'incidents de type "non technique"	38.6
Ratio entre le nombre moyen de contacts existants et possibles entre CV/CA	0.66	% d'adaptations de type "commercial"	33.3	% d'incidents de type "organisation/ relation"	30.7
Ratio entre la somme moyenne des fréquences de contact et le nombre moyen de contacts existants entre CV/CA	1.67	% d'adaptations de type "technique"	16.7	Evaluation moyenne par le transporteur de la qualité de résolution des incidents (/10)	9.0
				Evaluation moyenne par le client de la qualité de résolution des incidents (/10)	8.6
				Ecart de perception moyen entre l'évaluation transporteur et client	0.4

ANALYSE DE L'ECHANTILLON PAR RAPPORT

A LA TYPOLOGIE PROPOSEE :

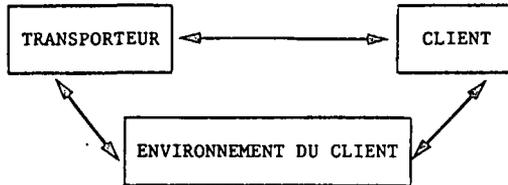
⇒ Il apparaît donc que dans ce cas là, le client sous-traite totalement sa fonction transport, pourvu que le transporteur soit régulier aussi bien dans ses délais que dans la qualité de sa prestation. Or, compte-tenu de l'importance de la fonction Transport dans les entreprises clientes de notre échantillon, on comprend que ce type de relation soit relativement peu fréquent.

* Caractéristiques des variables explicatives

CARACTERISTIQUES GLOBALES

- . Niveau de valeur ajoutée faible
- . Optique sous-traitance vs service
- . Relations continues ou récurrentes
- . Degré de dépendance client faible
- . Tout type de concurrence en présence
- . Faible connaissance de la concurrence par le client
- . Multifonctionnalité fréquente des membres des CV/CA
- . Niveau moyen de contact faible entre CV/CA
- . Faible niveau d'adaptations par rapport à l'offre de base du transporteur
- . Adaptations orientées plutôt vers la différenciation de l'offre de base du transporteur
- . Faible niveau d'incidents
- . Incidents majeurs plutôt de type technique
- . Bonne connaissance réciproque/système d'information et de communication simple

2 - Relation 2



Ce type de situation est beaucoup plus fréquent. Il s'agit par exemple de la livraison de marchandises de l'entreprise commanditaire à ses clients par le transporteur avec ses propres moyens ... De même que dans la relation 1, le transporteur peut souffrir de la concurrence du transport pour compte propre, surtout lorsque les clients sont de grandes entreprises disposant de leur propre flotte de distribution. S'il s'agit de transport longue distance, le transporteur peut être mis en concurrence avec le rail.

C'est dans ce type de situation que le transporteur se doit le plus d'offrir un service irréprochable, et répondre parfaitement à des exigences de suivi technique, de souplesse commerciale ... Il semble en effet qu'il se heurte ici à tous les types de concurrence.

* Description de la relation

On observe un nombre élevé de contacts, contrairement à la relation de type 1, mais ceux-ci restent encore très fonctionnels, limités ainsi fréquemment à un suivi/contrôle de la prestation.

* Mise en place de la relation

Paradoxalement, le transporteur effectue assez peu d'adaptations de son offre, si ce n'est lors de la négociation du contrat. Ces adaptations sont souvent de nature commerciale (50 % des adaptations), car elles font souvent intervenir des acteurs "stratégiques" (utilisateur, client du client). Ainsi, les adaptations "tarifaires" semblent capitales aux yeux des clients.

Citons également le cas de cette grande entreprise française de produits grand public qui loue des camions à un transporteur national. Cette

entreprise est très sensible à l'image véhiculée par le camion peint à ses couleurs, d'où la nécessité d'un permanent et nécessaire effort dans l'entretien et le suivi du camion. Car le camion est un support de communication.

* Déroulement de la relation

Le poids du jugement des acteurs de l'environnement du client intervient beaucoup dans le déroulement de la prestation, aussi les incidents les plus nombreux sont de type "organisation/relation" qui intègrent une part importante de problèmes structurels et humains dérivés d'exigences importantes et variées en aval du client. Ainsi, la mauvaise transmission d'informations organisationnelles, les délais de mise en place ... sont fréquemment à l'origine de difficultés, dont le client a une perception plus affirmée que le transporteur.

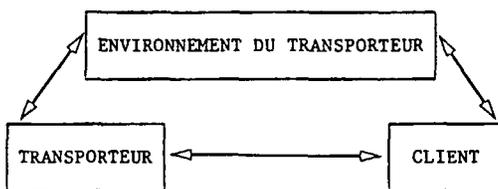
<div style="text-align: center;"> </div>					
DESCRIPTION		MISE EN PLACE		DEROULEMENT	
ORGANISATION DES CENTRES DE VENTE (CV) ET DES CENTRES D'ACHAT (CA) ET NIVEAU D'INTERACTION ENTRE EUX		TYPE ET NOMBRE D'ADAPTATIONS		TYPE ET NOMBRE D'INCIDENTS	
Nombre moyen de personnes chez le transporteur (CV)	5.2	Nombre total moyen d'adaptations	2.6	Nombre total moyen d'incidents	5.0
Nombre moyen de personnes chez le client (CA)	5.2	Ratio entre le nombre moyen d'adaptations réalisé par le transporteur et le client	/	% d'incidents de type "technique"	27.8
Nombre moyen total de personnes en contact (CV/CA)	10.4	% d'adaptations de type "valeur ajoutée"	37.9	% d'incidents de type "non technique"	35.2
Ratio entre le nombre moyen de contacts existants et possibles entre CV/CA	0.62	% d'adaptations de type "commercial"	44.8	% d'incidents de type "organisation/relation"	37.0
Ratio entre la somme moyenne des fréquences de contact et le nombre moyen de contacts existants entre CV/CA	2.1	% d'adaptations de type "technique"	17.3	Evaluation moyenne par le transporteur de la qualité de résolution des incidents (/10)	7.6
ANALYSE DE L'ECHANTILLON PAR RAPPORT A LA TYPOLOGIE PROPOSEE :				Evaluation moyenne par le client de la qualité de résolution des incidents (/10)	6.9
				Ecart de perception moyen entre l'évaluation transporteur et client	0.7

→ Ce type de relation correspond à la volonté du client de faire appel à un spécialiste, conscient de l'importance de la qualité de ce type de service dans sa propre politique commerciale.

* Caractéristiques des variables explicatives

CARACTERISTIQUES GLOBALES	TYPE D'ACTEUR EN PRESENCE	CARACTERISTIQUES SPECIFIQUES
<ul style="list-style-type: none"> . Existence de jugements dérivés sur la prestation . Le transporteur fait partie de l'offre du client et peut avoir un rôle stratégique . Forte concurrence directe pour le transporteur . Bonne connaissance de la concurrence directe par le client . Multifonctionnalité des membres du CV/CA . Equilibre dans le nombre de personnes impliquées dans le CV et le CA . Niveau moyen de contact élevé entre CV et CA . Niveau moyen d'adaptations par rapport à l'offre de base du transporteur . Adaptations à dominante "commerciale" . Faible niveau d'incidents . Incidents à dominante "organisation/relation" . Système d'information et de communication complexe 	<p>(A)</p> <p>UTILISATEUR FINAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Méconnaissance fréquente du transporteur . Jugement orienté plutôt vers le client du transporteur . Communication difficile avec le transporteur . Niveau de contact faible avec le transporteur . Connaissance différée de son jugement par le transporteur
<ul style="list-style-type: none"> . Niveau moyen de contact élevé entre CV et CA . Niveau moyen d'adaptations par rapport à l'offre de base du transporteur . Adaptations à dominante "commerciale" . Faible niveau d'incidents . Incidents à dominante "organisation/relation" . Système d'information et de communication complexe 	<p>(B)</p> <p>CLIENT DU CLIENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Importance stratégique du transporteur pour son client . Contact fréquent entre le client et son transporteur . Jugement de la prestation par le client du client sans connaître le contrat original . Assimilation du transporteur à l'offre du client
<ul style="list-style-type: none"> . Système d'information et de communication complexe 	<p>(C)</p> <p>FOURNISSEUR DU CLIENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Dépendance quelquefois importante du transporteur envers lui . Faible niveau de contact avec le transporteur . Part tangible du jugement de la prestation assurée par lui

3 - Relation 3



Ce type de situation est très fréquent. Par exemple, le fournisseur intervient dans le cas de transport spécialisé par la fourniture de véhicules adéquats, le complément et l'associé interviennent quant à eux dans le cas du transport affrété, qui représente environ le tiers des opérations de transport de notre échantillon. Compte-tenu de la structure du secteur, ce type de relation est particulièrement intéressant d'un point de vue stratégique. En effet, si le transporteur doit subir un certain nombre de contraintes de la part de son environnement, il apparaît qu'il peut jouer des opportunités que ce dernier lui offre (possibilité d'affrètement, de sous-traitance ...).

* Description de la relation

La complexité induite par le nombre d'acteurs intervenant en amont a comme corollaire un niveau d'interaction élevé (fréquence des contacts entre centre de vente et centre d'achat) et ne se limite pas à des contacts purement fonctionnels : le degré de spécialisation des tâches est élevé.

* Mise en place de la relation

A l'origine de la relation, le nombre d'adaptations que le transporteur effectue est plus élevé que dans les relations précédentes, les moyens dont il dispose (techniques et stratégiques) sont plus importants. Mais le client a également lui aussi des adaptations à effectuer ; la prestation étant en général plus complète, le client réalise un certain nombre d'adaptations matérielles, organisationnelles, humaines pour permettre une meilleure opérationnalisation du service délivré.

Par exemple, dans le cas d'un transport spécialisé, un des transporteurs de notre échantillon a acheté plusieurs camions adéquats, ainsi que ses

affrétés. Mais le client quant à lui, s'est vu obligé d'adapter la sortie de marchandises de ses usines.

* Déroulement de la relation

Lors du déroulement de la relation, les difficultés rencontrées généralement par le transporteur dans la gestion des relations avec ses partenaires (associé, complément ...) sont ressenties fortement par le client.

Le rôle de "chef de file" assuré généralement par le transporteur pousse celui-ci à une information fréquente du client sur l'état et l'évolution de la prestation.

RELATION 3					
DESCRIPTION		MISE EN PLACE		DEROULEMENT	
ORGANISATION DES CENTRES DE VENTE (CV) ET DES CENTRES D'ACHAT (CA) ET NIVEAU D'INTER-ACTION ENTRE EUX		TYPE ET NOMBRE D'ADAPTATIONS		TYPE ET NOMBRE D'INCIDENTS	
Nombre moyen de personnes chez le transporteur (CV)	6.8	Nombre total moyen d'adaptations	2.8	Nombre total moyen d'incidents	8.4
Nombre moyen de personnes chez le client (CA)	6.2	Ratio entre le nombre moyen d'adaptations réalisé par le transporteur et le client	3.7	% d'incidents de type "technique"	26.2
Nombre moyen total de personnes en contact (CV/CA)	13.0	% d'adaptations de type "valeur ajoutée"	27.2	% d'incidents de type "non technique"	42.9
Ratio entre le nombre moyen de contacts existants et possibles entre CV/CA	0.50	% d'adaptations de type "commercial"	18.2	% d'incidents de type "organisation/ relation"	30.9
Ratio entre la somme moyenne des fréquences de contact et le nombre moyen de contacts existants entre CV/CA	2.2	% d'adaptations de type "technique"	54.6	Evaluation moyenne par le transporteur de la qualité de résolution des incidents (/10)	7.4
				Evaluation moyenne par le client de la qualité de résolution des incidents (/10)	7.4
				Ecart de perception moyen entre l'évaluation transporteur et client	0.0

ANALYSE DE L'ECHANTILLON PAR RAPPORT

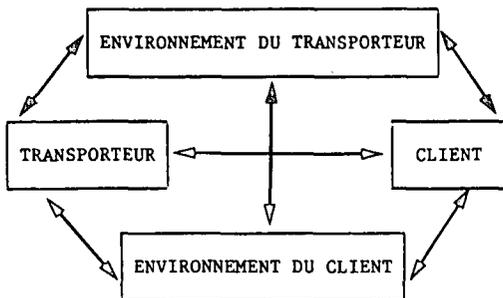
A LA TYPOLOGIE PROPOSEE :

→ Dans ce type de relation, il semble qu'on rencontre plutôt des clients qui ont la volonté de se décharger d'un problème trop coûteux et trop lourd, s'il est géré en interne, et trop lointain de leur métier et de la vocation de leur entreprise. Ils ont un certain nombre d'exigences que seul un spécialiste peut satisfaire. D'où l'importance de l'environnement du transporteur.

* Caractéristiques des variables explicatives

CARACTERISTIQUES GLOBALES	TYPE D'ACTEUR EN PRESENCE	CARACTERISTIQUES SPECIFIQUES
<ul style="list-style-type: none"> . Niveau élevé de barrière à l'entrée . Degré de dépendance client généralement élevé . Forte concurrence directe pour le transporteur . Connaissance moyenne de la concurrence du transporteur par le client . Importance numérique des CV/CA . Forte spécialisation des tâches par fonction dans les CV/CA . Niveau moyen de contact élevé entre CV/CA . Niveau moyen d'adaptations par rapport à l'offre du transporteur . Adaptations partagées entre le transporteur et le client . Adaptations à dominante "technique" . Niveau élevé d'incidents et/ou de dysfonctionnements . Incidents à dominante "non technique" . Système d'information et de communication complexe 	<p>(A) ASSOCIE</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Situations à dominante "Projet" . Important pour pénétrer chez le client . Différenciation de l'offre du transporteur avec le tiers . Nécessité de l'association pour réaliser la prestation . Plusieurs unités en contact avec le client du transporteur . "Chef de file" pas obligatoirement le transporteur
	<p>(B) COMPLEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Forte différenciation de l'offre du transporteur avec ce tiers . Dissociabilité difficile avec le transporteur . Capital pour pénétrer et rester chez le client . Aide matérielle à la réalisation de la prestation . Peu de contact avec le client . Responsabilisation partagée avec le transporteur
	<p>(C) FOURNISSEUR</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Contact rare avec le client . Part non négligeable de jugements du client à son encontre . Dissociabilité facile avec le transporteur . Important pour rester chez le client . Responsabilisation non partagée avec le transporteur dans le jugement du client

4 - Relation 4



Ce type de situation relève d'une opération de transport relativement spécifique et complexe en ce sens qu'elle fait entrer en jeu beaucoup d'acteurs. D'où la complexité de sa gestion pour le transporteur qui subit un nombre important de contraintes, et qui simultanément dispose d'une panoplie de moyens stratégiques. Il peut s'agir par exemple du trafic de marchandises périssables entre l'entreprise commanditaire et un de ses clients, trafic assuré par un transporteur affrété par le transporteur commandité initialement.

* Description de la relation

La complexité de ce type de relation résulte du nombre important d'acteurs intervenant ici. Cette complexité est la combinaison des possibilités et difficultés induites par les contraintes et opportunités des environnements amont et aval. La spécialisation des tâches est très importante, ce qui entraîne fréquemment un certain nombre d'ambiguïtés dans la définition des rôles de chaque individu en présence et dans leur propre perception de leur poids dans la relation.

* Mise en place de la relation

La forte dominance d'adaptations de type technique dans ce type de relation s'explique par l'intervention de multiples acteurs dans l'élaboration et l'opérationnalisation de la prestation ainsi que la prise en compte de nombreuses variables techniques dans l'offre différenciée du transporteur.

* Déroulement de la relation

Les combinaisons possibles entre les caractéristiques des relations 2 et 3 peuvent se retrouver dans le déroulement de la relation 4.

RELATION 4					
DESCRIPTION		MISE EN PLACE		DEROULEMENT	
ORGANISATION DES CENTRES DE VENTE (CV) ET DES CENTRES D'ACHAT (CA) ET NIVEAU D'INTERACTION ENTRE EUX		TYPE ET NOMBRE D'ADAPTATIONS		TYPE ET NOMBRE D'INCIDENTS	
Nombre moyen de personnes chez le transporteur (CV)	8.5	Nombre total moyen d'adaptations	5.7	Nombre total moyen d'incidents	9.9
Nombre moyen de personnes chez le client (CA)	7.0	Ratio entre le nombre moyen d'adaptations réalisé par le transporteur et le client	5.3	% d'incidents de type "technique"	36.0
Nombre moyen total de personnes en contact (CV/CA)	15.5	% d'adaptations de type "valeur ajoutée"	20.7	% d'incidents de type "non technique"	32.0
Ratio entre le nombre moyen de contacts existants et possibles entre CV/CA	0.50	% d'adaptations de type "commercial"	23.8	% d'incidents de type "organisation/ relation"	32
Ratio entre la somme moyenne des fréquences de contact et le nombre moyen de contacts existants entre CV/CA	2.0	% d'adaptations de type "technique"	55.5	Evaluation moyenne par le transporteur de la qualité de résolution des incidents (/10)	8.2
				Evaluation moyenne par le client de la qualité de résolution des incidents (/10)	6.6
				Ecart de perception moyen entre l'évaluation transporteur et client	1.6

ANALYSE DE L'ECHANTILLON PAR RAPPORT

A LA TYPOLOGIE PROPOSEE :

⇒ Les clients que l'on retrouve ici sont généralement des entreprises pour lesquelles la fonction Transport est capitale pour leur bonne marche. Aussi font-elles appel à un transporteur extérieur, "quel que soit" le

prix de la prestation, pourvu que celui-ci offre un service de qualité irréprochable, et qu'il gère cette relation dans une réelle optique de partenariat.

* Caractéristiques des variables explicatives

CARACTERISTIQUES GLOBALES	CARACTERISTIQUES SPECIFIQUES
<ul style="list-style-type: none"> . Multiples unités intervenant en amont et en aval de la prestation . Niveau élevé de barrière à l'entrée . Forte responsabilisation du transporteur . Forte concurrence directe et de substitution . Bonne connaissance de la concurrence du transporteur par le client . Importance numérique des CV/CA . Forte spécialisation des tâches par fonction dans les CV/CA . Niveau élevé d'adaptations par rapport à l'offre du transporteur . Adaptations faiblement partagées entre le transporteur et le client . Adaptations à dominante "technique" . Niveau élevé d'incidents et/ou de dysfonctionnements . Incidents à dominante "technique" . Problème fréquent de communication et de circulation de l'information entre les différents pôles 	<p style="text-align: center;">Les mêmes que les caractéristiques spécifiques aux relations 2 et 3</p>

On comprend que dans chaque type de situations, par essence très différentes, le transporteur ait à répondre à des exigences de nature et d'importance différentes de la part de ses clients. Plus le poids des environnements est lourd, plus la réalisation d'un service irréprochable par le transporteur apparaît difficile. Certaines entreprises de transport en ont indirectement conscience et allouent un budget considérable au contrôle global des opérations qu'elles effectuent.

La figure 23 résume les caractéristiques de ces différentes relations.

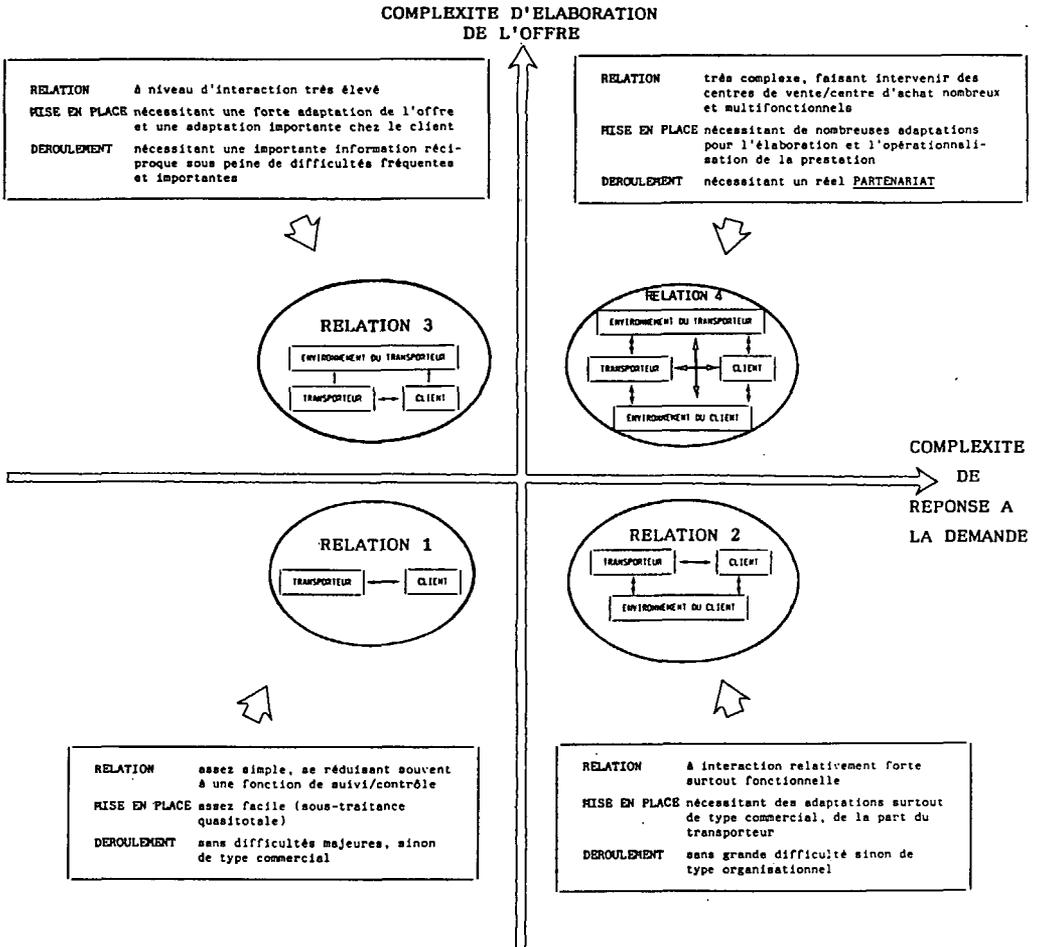


Figure 23 - CARACTERISTIQUES DES 4 TYPES DE RELATIONS

III - EXIGENCES DES CLIENTS ET COMPORTEMENT DU TRANSPORTEUR

Il apparaît que l'intervention ou non de ces différents acteurs pèse sur tous les aspects de mise en place et de déroulement de la prestation (commercial, réalisation, gestion ...), donc sur la perception du client et son jugement. La prise en compte par le transporteur du poids et de la nature de ces différents interfaces dans chaque type de situation semble être un des facteurs clés de réussite du transporteur.

Nous allons détailler les exigences des clients et les comportements des transporteurs face à celles-ci, à l'aide de la méthode d'analyse décrite par la figure 24.

VARIABLE	CRITERES D'EVALUATION	TECHNIQUES DE MESURE
Principales exigences client	<ul style="list-style-type: none">. Type de critères de jugements . Type de critères véto	<ul style="list-style-type: none">. Critères de jugement majeurs du client envers le transporteur. Critères de jugement mineurs du client envers le transporteur.. Critères véto du client envers le transporteur

Figure 24 - METHODE D'ANALYSE DES EXIGENCES DES CLIENTS

Le tableau ci-dessous explicite très clairement les caractéristiques globales de chaque type de relation détaillé précédemment.

TYPE DE RELATION CRITERES	RELATION 1	RELATION 2	RELATION 3	RELATION 4
	T — C	T — C BC	BT T — C	BT T — C BC
CRITERES DE JUGEMENTS MAJEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenance • Régularité dans la qualité • Prix 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil/coopération • Importance des hommes et des relations humaines • Transmission d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Ponctualité • Respect des délais • Disponibilité du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil/coopération • Compétence technique • Respect des engagements • Fiabilité
CRITERES DE JUGEMENTS MINEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Formation du personnel • Suivi du compte • Evolution • Transmission d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix • Dépendance vis-à-vis du transporteur • Facturation des prestations complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission d'information • Notoriété du transporteur • Procédures financières (délais de paiement ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • dépendance vis-à-vis du transporteur • Prix • Procédures financières (délais de paiement...) • Facturation des prestations complémentaires
CRITERES VETOS	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de base (standard de la profession) • Ponctualité • Réponse immédiate aux incidents/problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence du personnel • relations humaines • Suivi technique • Souplesse commerciale • <u>Qualité</u> Prix 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de base (standard de la profession) • Respect des engagements et des délais • nombre et fréquence des incidents 	<ul style="list-style-type: none"> • innovation/évolution de la prestation • Compétence dans l'élaboration et le respect des budgets • Capacité d'adaptation • Compréhension/analyse

Figure 25 - EXIGENCES DES CLIENTS

On peut constater une forte tendance à la banalisation de relation de type 1, une recherche constante d'évolution et de conseil dans les relations impliquant le marché aval du client et un accent spécial placé sur le respect des engagements (coûts, délais ...) pour des prestations réunissant un nombre variable d'acteurs en amont du client.

On remarque également que plus le type de prestation délivrée et de relation établie tendent vers une "optique service ou sous-traitance de spécialité" à l'inverse d'une "optique sous-traitance de capacité", plus les exigences spécifiques du client s'éloignent des critères de jugement de base peu différenciant (prix, régularité et contrôle en vigueur dans la profession ...).

Celles-ci tendent alors vers une demande progressive d'évolution commune et de partenariat qui passe par la volonté d'établissement de système d'information et de communication efficaces.

Il s'agit là d'une analyse globale des exigences des clients dans chaque type de relation. Toutefois, certains critères semblent opérer de façon relativement indépendant de la nature de la relation, étant plutôt liés au type de marchandises transportées, ou au type d'opération effectuée. Ainsi, quel que soit le type de relation, s'il s'agit d'une opération de transport dans le domaine de la

chimie, le prix est largement supplanté par le critère sécurité auquel s'ajoute la propreté, afin d'éviter les pollutions de cuve. La propreté de la citerne devient alors un facteur clé de l'image d'un transporteur. Par contre, et là intervient la concurrence entre transporteurs, le prix a un poids plus important dans le domaine du plastique car, par exemple, de nombreux transporteurs sont en mesure d'effectuer ce type de transport.

Aussi, le comportement du transporteur en vue de satisfaire au mieux son client doit être issu d'une première réflexion utile dans une optique stratégique de segmentation.

Cette approche permet d'isoler les clients en fonction de leur taille, du secteur d'activité auquel ils appartiennent (il est bien évident qu'une entreprise de distribution n'a pas la même approche de la fonction Transport qu'une entreprise de l'industrie lourde), la nature du produit transporté, la destination du produit (zone longue ou courte, acheminement à l'étranger), l'importance du frêt ...

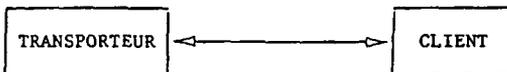
Ces différents segments sont propres à la structure du secteur (PARTIE II - Chapitre 2).

Ce premier travail est donc utile pour une gestion rationnelle des portefeuilles de clients qui nécessite, quant à elle, d'isoler pour chaque type de relation :

- les principales exigences du client compte-tenu de la nature des acteurs en présence,
- les facteurs clés de succès pour le transporteur dérivés des exigences spécifiques du client.

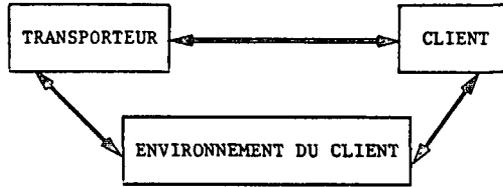
Ceux-ci sont résumés dans les figures suivantes.

Relation 1



EXIGENCES SPECIFIQUES (CLIENT)	PRINCIPAUX FACTEURS CLES DE SUCCES DU TRANSPORTEUR
<ul style="list-style-type: none">. Limiter les coûts. Régularité et ponctualité de la prestation. Disponibilité du personnel en cas de besoin. Degré de standardisation de l'offre élevé. Maintenance, rapidité de réponse aux incidents/problèmes	<ul style="list-style-type: none">. Proximité. Stratégie axée sur les prix. Qualité de base assurée par rapport au standard de la profession. Suivi et contrôle technique régulier afin de faciliter le déroulement régulier de la prestation

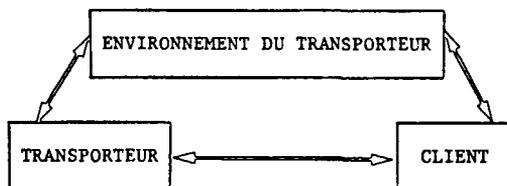
Relation 2 *



EXIGENCES SPECIFIQUES (CLIENT)	PRINCIPAUX FACTEURS CLES DE SUCCES DU TRANSPORTEUR
<p>(A)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Qualité de base standard dans la profession . Respect du contrat (délais, ponctualité ...) . Volonté d'implication et de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> . Prise en compte des remarques et préoccupations des utilisateurs . Contrôle et suivi régulier des prestations . Impératif de fiabilité et de régularité
<p>(B)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Recherche d'optimisation de la relation avec son client . Suivi et contrôle de la prestation . Rapidité et efficacité dans la réponse aux incidents/problèmes . Homogénéité de l'image entre le transporteur et le client 	<ul style="list-style-type: none"> . Informations régulières du client sur le déroulement de la prestation . Test fréquent de qualité et de contrôle . Conseil et transmission d'informations ("tuyaux") au client sur son client . Contrôle de l'information circulant entre le client et son client
<p>(C)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Optimisation du couple fournisseur/client et du couple fournisseur/transporteur . Limiter et résoudre rapidement tout incident et dysfonctionnement . Conseil et capacité d'évolution du transporteur . Impératif lié au coût de complémentarité 	<ul style="list-style-type: none"> . Recherche d'accord avec fournisseur/partenaire complémentaire . Contrôle de la maintenance et de l'évolution du matériel du fournisseur . Conseil et aide financière éventuelle au client pour faire évoluer son matériel

* Cf. Page 78 : types d'acteurs en présence.

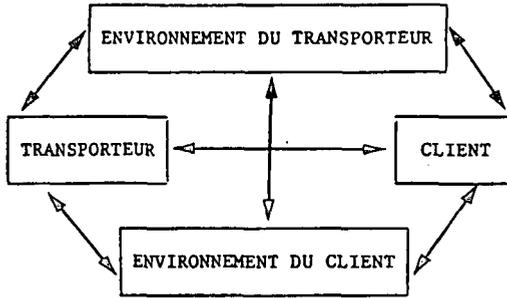
Relation 3 *



EXIGENCES SPECIFIQUES (CLIENT)	PRINCIPAUX FACTEURS CLES DE SUCCES DU TRANSPORTEUR
<p>(A)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Définition d'un interlocuteur unique ou privilégié . Synergie et collaboration efficace (respect de délais, des prix ...) . Offre différenciée par l'association . Volonté de tangibilisation de l'activité du transporteur et de l'associé 	<ul style="list-style-type: none"> . Evaluation efficace des coûts et du planning . Maîtrise de l'association . Compétence en gestion de projet . Informations régulières et spécifiques du client . Système d'information visant la sélection de partenaire/associé
<p>(B)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Offre fortement différenciée avec l'apport du complément . Demande élevée d'informations . Evolution rapide des prestations délivrées . Compatibilité parfaite . Qualité de l'union entre transporteur et complément (accord des orientations stratégiques ...) 	<ul style="list-style-type: none"> . Spécialisation sur un minimum de technologie et/ou de technique . Choix stratégique du complément (performance, évolution ...) . Collaboration et réciprocité des informations avec le complément . Information et formation spécifique du client . Innovation et évolution des prestations en accord avec le complément
<p>(C)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Volonté de délégation au transporteur des relations avec les fournisseurs . Respect du contrat et des engagements . Résolution rapide des incidents/ problèmes . Qualité de base standard dans la profession 	<ul style="list-style-type: none"> . Portefeuille de fournisseurs connu . Etablissement contractuel de relation . Contrôle intermédiaire (commandes, livraisons, qualité ...) . Contrôle et suivi final chez le client

* Cf. page 81 : types d'acteurs en présence.

Relation 4



Les facteurs clés de succès, compte-tenu des exigences des clients, sont logiquement les mêmes que pour les relations 3 et 4.

CONCLUSION

Ces travaux effectués dans le cadre d'étude des relations système de transport/ système productif ont confirmé la pertinence de l'approche interactive.

Toutefois, il ne s'agit là que d'une étape exploratoire. Aussi apparaît-il nécessaire de quantifier réellement les résultats obtenus afin de valider sur un échantillon plus important la typologie des relations transporteur/client proposée dans la Partie IV. Cette étape quantitative pourrait donner lieu à une seconde phase de travaux. De plus, nous avons volontairement limité notre champ de recherche de deux points de vue :

- nous n'avons étudié ici que les opérations de transport (acheminement de marchandises), indépendamment des opérations logistiques qui les accompagnent. Or celles-ci semblent bien être le pivot principal d'une offre plus rationnelle et plus compétitive.
- notre champ d'investigation s'est limité à l'étude de l'interaction transporteur/client, sans s'intéresser à la stratégie commerciale/marketing des entreprises de transport routier de marchandises. Or il s'agit là de la suite logique de cette première approche dans l'optique que nous avons utilisée ici : la compréhension des relations transporteur/client n'est qu'une prémisse à l'analyse de la stratégie marketing/commerciale des entreprises de transport.

Or il apparaît qu'une telle recherche peut être étendue dans les deux domaines pré-cités.

Les utilisateurs de transport portent un intérêt de plus en plus soutenu aux prestataires susceptibles de leur offrir une large gamme de services, répondant à leurs besoins sans cesse croissants : le transport parce qu'il nécessite des investissements de plus en plus lourds et improductifs pour une entreprise dont ce n'est pas le métier, parce que ses coûts, son importance stratégique, donnent lieu à une prise de conscience récente, est une fonction dont les entreprises cherchent de plus en plus à se décharger.

Toutefois, cet aspect récent de la demande n'a en aucun cas pour corollaire une augmentation du fret global. Au contraire, le fret global suit actuellement une tendance à la baisse. Mais l'évolution de la nature de la demande exige la mise

en place par les transporteurs d'une réelle stratégie commerciale offensive et très précise.

*

* *

1 - Une offre banalisée ...

Au travers de ces travaux, le premier constat est relatif à l'étendue du marché de l'offre (i.e : nombre de transporteurs). Les clients n'effectuent bien souvent pas leur choix sur des critères tels que spécialisation, fiabilité, performance de tel ou tel transporteur, mais plutôt sur des critères de taille, donc de souplesse et de limitation du risque.

Globalement, sans vraiment schématiser, on peut dire que tous les transporteurs, outre leur taille, se ressemblent, offrent des prestations très similaires et les réalisent de façon quasi-identique. Concurrentiellement, aucun transporteur ne peut réellement prétendre apporter à son client un niveau de valeur ajoutée facilement perceptible.

*

Or l'opération de transport ne se limite plus au seul acheminement de marchandises. La traction est devenue banale.

- Une entreprise de transport ne peut plus se permettre d'être spécialiste de la gestion des flux de marchandises : elle doit l'être tout autant des flux d'information.

Le transport prolonge l'activité d'une entreprise du système productif. Aussi le transporteur devrait avoir comme vocation de se substituer réellement à son client, dès qu'il a la charge des produits, depuis le départ de l'usine jusqu'à la livraison. Nous avons souligné que le client du client intervient de façon indirecte mais capitale dans le processus de transport. Or si le chargeur est responsable de cette opération, il lui paraît d'autant plus inadmissible d'être prévenu par son client de la perte d'un colis, d'un retard de livraison, d'attendre 48 heures pour connaître la situation du camion, de sa marchandise ...

- Certains transporteurs se sont spécialisés dans le transport de certains types de produits (produits sous température dirigée, produits chimiques dangereux ...), sur certaines lignes ... Mais il sont encore peu nombreux, et sont dans la plupart des cas de petite taille et manquent de moyens commerciaux, humains, financiers pour promouvoir leur offre.

Certains transporteurs, de plus grande taille, évoluent dans une optique prestataire de services : ils incluent dans leur offre de plus en plus de services logistiques, mais ceux-ci tendent à se banaliser rapidement, et peu de transporteurs sont en mesure de se substituer (au moins en partie) à la logistique de leurs clients.

*

La banalisation des opérations de transport est liée au manque de réflexion et d'approche stratégique des transporteurs. Aujourd'hui, s'ils y sont performants, leurs clients attendent d'eux qu'ils aient une mentalité de prestataire de services, de réel partenaire. Le métier de transporteur ne doit plus être de la sous-traitance, la décharge d'un problème annexe à l'activité des entreprises du système productif. Or pour que ce métier évolue, et soit perçu comme "noble", le transporteur se doit de considérer réellement son marché, de le segmenter, en fonction de ses compétences propres et des exigences de celui-ci, afin de tendre vers une spécialisation/expertise progressive de chacune de ses activités.

*

2 - ... à l'origine d'une concurrence aigue

Ce constat nous semble primordial. Car il paraît être à l'origine d'une situation que les transporteurs et les chargeurs cherchent à expliquer par des éléments de "surface".

*

Les premiers effets se portent naturellement sur la situation concurrentielle du secteur des transports. Les transporteurs ont mis l'accent sur la régularité, la fiabilité, la performance de leurs opérations de transport. Au-delà des incidents de "routine", les chargeurs s'accordent à reconnaître en général que cette opération de traction est bien effectuée.

Mais ils s'accordent également sur le fait que le coût de changement d'un transporteur est très faible.

A un premier niveau de réflexion, le prix est fréquemment invoqué comme facteur incidentiel entre transporteur et client. Il est certain que la prise en compte rationnelle des processus et des coûts de transport/logistique a amené les chargeurs à effectuer sur leurs transporteurs une pression à la baisse des prix.

Or il apparaît que cette exigence des clients n'est intervenue que sur la seule opération de traction. Dès que les notions de service, de partenariat, et de complexité de réalisation entrent en ligne de compte, le prix n'est plus l'élément central des relations transporteur/client.

*

La deuxième conséquence porte sur le pouvoir des clients vis-à-vis des transporteurs. Soulignons encore que pour un chargeur, le coût de changement d'un transporteur est faible. Ajoutons à cela l'écart culturel significatif entre les transporteurs et la moyenne de leurs clients. Ainsi le langage n'est bien souvent pas le même, les exigences des clients ne sont pas perçues par le transporteur comme telles ...

*

* *

Ce constat met donc l'accent sur l'enjeu majeur d'une approche de type marketing et stratégique dans les entreprises de transport routier de marchandises. Celle-ci apparaît fondamentale à la survie et à la modernisation du métier de transporteur. Elle l'est d'autant plus si l'on prend en compte l'échéance européenne de 1992, qui, comme chacun sait, aura des conséquences profondes sur le secteur des transports :

- hausse de la concurrence due à la surcapacité accrue de l'offre,
- baisse des prix du marché,
- accélération de la concentration du secteur.

*

Aussi de tels travaux apparaissent comme une phase préliminaire d'étude en profondeur du métier de transporteur dans cette optique marketing et stratégique. Ils pourraient précéder une phase quantitative afin de valider les différentes hypothèses formulées ; ils peuvent également donner suite à une étude de l'approche stratégique globale à choisir, et à la définition des moyens de mise en oeuvre de ces choix, ainsi qu'aux possibilités de maintien et de croissance des entreprises françaises de transport routier de marchandises dans une Europe unifiée.

*

* *

