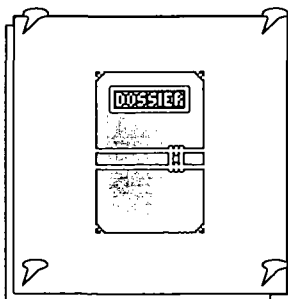


LES GRANDES ENTREPRISES DE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES : 1991-1995

Jacques GAILLARD¹, André REMY



Au début de l'année 1995, l'OEST, en partenariat avec la Direction des Transports Terrestres et l'Inrets, avait demandé à la Direction des Etudes et de la Stratégie du Crédit National d'évaluer la situation et les stratégies de 23 grands acteurs privés² des transports terrestres. Cette étude, qui sera prochainement publiée par le SES, s'est appuyée sur une recherche documentaire, une analyse des comptes des quatre dernières années disponibles (1991-1994) et sur des entretiens avec les dirigeants.

Cette note de synthèse, élaborée à partir des résultats de cette étude, présente l'environnement sectoriel de ces groupes, la situation financière des 18 d'entre eux ayant fourni des comptes détaillés aux chercheurs du Crédit National et les principaux enjeux auxquels ils font face.

Des entreprises familiales présentes dans des secteurs où les effets de seuil sont importants

Les groupes examinés présentent un profil couramment rencontré parmi les grands acteurs du transport routier de marchandises. Ils ont, pour la plupart, un actionariat majoritairement familial ou contrôlé par quelques dirigeants. L'essentiel de leurs activités s'exerce dans des secteurs, qui représentent environ 50% du transport routier et du traitement du fret³, où du fait des caractéristiques des processus de production, les effets de seuil sont importants.

- ◊ Messagerie rapide et express : la messagerie rapide et express représente le coeur de la messagerie. La nécessité de disposer d'un réseau intégré, d'au moins une trentaine d'agences dans le cas de la messagerie rapide, limite l'accès à ces métiers aux grandes entreprises régionales membres de réseau coopératif du type France Express ou France Etoile ou à des ensembles de taille relativement importante (minimum 300 - 500 millions F. de CA annuel).

- ◊ Transport « industrialisé » de lots complets ou partiels - Ce sous-secteur du transport de lots correspond à des activités où l'importance et le caractère équilibré des flux permettent de tirer parti des avantages liés à la taille (économie d'échelle, d'expérience, pouvoirs de négociation vis-à-vis des fournisseurs, possibilité d'utilisation de techniques industrielles telles que relais et routage assisté par ordinateur) et de répondre ainsi aux exigences généralement élevées de clients importants.

- ◊ Transport sous température dirigée - Seuls quelques opérateurs contrôlent l'ensemble de la chaîne du froid, et en particulier les plates-formes frigorifiques de groupage et d'éclatement et, de ce fait, occupent une position dominante.

- ◊ Transport par citernes - Dans ce secteur, du fait des exigences des chargeurs en terme de fiabilité et de sécurité ainsi que des économies d'échelle existant sur certains segments du processus de production (stations de lavage), quelques grands opérateurs et une poignée de PME performantes assurent l'essentiel de l'activité.

¹ Jacques GAILLARD appartient à la Direction des Etudes et de la Stratégie du Crédit National.

² Aubry, Bouquerod, Calberson, Danzas, N. Dentressangle, Dubois, Ducros, Fraikin, Graveleau, Heppner, Mory, TFE, Le Calvez, Darfeuille, Giraud, La Flèche Cavallonnaise, Faure&Machet, R. Martelet, Bourgey Montreuil, Charles André, Exel Logistics, Lemeunier, Samat.

³ Les marchés où intervient ces entreprises sont évalués à 70 - 75 milliards de Francs par le Crédit National, chiffre à rapprocher des 150 Mds de chiffre d'affaires hors sous-traitance identifiés par l'Enquête Annuelle d'Entreprise en 1994 dans les secteurs du transport et du traitement du fret terrestre.

ENTREPRISES

- ◆ Location multiservices de véhicules industriels - Il s'agit de services associant à la fourniture d'un véhicule neuf ou récent, un ensemble de prestations complémentaires (maintenance, réparation, fourniture de véhicules de remplacement, démarches administratives, contrôles techniques obligatoires, assurance, etc...).

Principaux marchés des grands acteurs étudiés

	c.a.h.t.1994 (évaluation) (milliards F.)	plus de 50% du C.a.h.t. réalisé par :	Nombre d'entreprises mentionnées dans l'étude (*)	Nombre d' entreprises étudiées
Messagerie rapide, express et autre	35	4 entreprises	25	10
Lots "industrialisés"	15 - 20	6	30	15
Température dirigée	10	2 entreprises	19	7
Citernes	5,3	3 entreprises	14	9
Location multiservice	5,4	3 entreprises	13	1
Total	70 - 75	18	n.s.	n.s.

(*) : Sont mentionnées dans l'étude, outre les groupes ayant fait l'objet de recherche spécifique (analyse financière, entretiens avec les dirigeants), celles qui, du fait de leur taille, ne peuvent être ignorées dans l'analyse d'un contexte concurrentiel.

Une situation économique en général saine

Du fait de la récession de 1993 et de la suppression des formalités douanières aux frontières intra-communautaires, le chiffre d'affaires cumulé des groupes examinés n'a progressé que de 2,3% en rythme annuel entre 1991 et 1994. Cette performance globale, modeste au regard de celle de l'ensemble du secteur⁴, recouvre d'assez fortes disparités.

Cependant, bien que la rentabilité économique⁵ soit faible pour plus de la moitié d'entre eux, l'essentiel de l'échantillon est structurellement bénéficiaire, et génère des niveaux d'autofinancement satisfaisants. Si les endettements à terme paraissent parfois élevés au regard des fonds propres, ils sont le plus souvent admissibles au regard des marges brutes d'autofinancement. L'indicateur de solvabilité (frais financiers / EBE) se situe par ailleurs à un niveau généralement rassurant (inférieur à 33% pour plus des deux tiers des groupes étudiés).

Les moyens financiers théoriques dont ils disposeraient pour leur redéploiement⁶ après règlement de l'ensemble de leur dette financière apparaissent cependant relativement limités. En effet au 31 décembre 1994, moins de la moitié d'entre eux affichaient une capacité positive. Selon les experts du Crédit National, la poursuite des plans de restructuration, l'adossement à des partenaires solides, et l'introduction en bourse pour les plus performants devraient leur permettre d'améliorer sensiblement leurs capacités à entreprendre des actions de développement de grande ampleur dans les prochaines années.

⁴ Entre 1991 et 1994, le chiffre d'affaires hors sous traitance recensé par l'enquête annuelle d'entreprises pour l'ensemble des activités de transport routier et de traitement de fret a augmenté à un rythme annuel de 4.3%.

⁵ La rentabilité économique mesurée par le ratio (Excédent net d'exploitation + produits financiers) / (immobilisations nettes + besoins de fond de roulement) permet d'apprécier le rendement des actifs mis en oeuvre dans l'entreprise, notamment au regard des taux d'intérêt à moyen terme.

⁶ La capacité de redéploiement théorique d'un groupe est appréciée à travers l'agrégat : fonds propres - total de l'endettement (dettes financières + court terme bancaire) + disponibilités + trésorerie placée.

ENTREPRISES

Principales caractéristiques financières de l'échantillon

	croissance caht 1994/91 (r.annuel) (%)	Rentabilité économique nette %		Résultat net / caht %		Dette financière /fonds propres %		Dette financière /autofin. (années)		Frais financiers / EBE %	
		1991	1994	1991	1994	1991	1994	1991	1994	1991	1994
		1er quartile	0,1	7,7	6,4	0,2	0,1	101	81	1,2	1,6
Médiane	2,1	11,1	10,1	1,2	0,9	136	139	2,2	2,2	27,5	23,4
2ème quartile	10,5	16,3	17,9	2,2	2,6	208	240	3,1	3,1	31,6	36,3

Quatre types d'enjeux

Quatre types d'enjeux apparaissent dans les propos tenus par leurs dirigeants : accroître la réactivité de l'organisation, faire face à la demande de prestations internationales, développer des prestations logistiques intégrées, s'adapter à la dynamique du contrat de progrès.

ACCROÎTRE LA RÉACTIVITÉ DES ORGANISATIONS

Il s'agit de répondre, par une mise en réseau de l'entreprise, aux exigences de la clientèle (industrie et distribution) en terme d'étendue et de complexité des prestations, de rapidité des réactions et de maîtrise des prix.

Les dirigeants interrogés considèrent que la taille optimum d'une agence se situe autour de 150 véhicules ou de 200 personnes. Cet ensemble doit disposer d'une large délégation de responsabilité pour les décisions courantes (relations commerciales quotidiennes, gestion du personnel, formation et suivi de la qualité, gestion des systèmes d'analyse de coûts).

S'agissant de la gestion de la qualité et de la formation, les propos tenus par les dirigeants rencontrés comportent deux aspects.

- ♦ Tous s'accordent à reconnaître leur importance pour l'entreprise. Les budgets de formation représentent entre 2% et 3% des masses salariales. Par ailleurs la mise en place de mécanisme d'assurance qualité permet d'effectuer de nets progrès au niveau des circuits d'organisation de l'entreprise et souvent d'améliorer les prestations et de réduire sensiblement les coûts.
- ♦ Cependant, ils déplorent le cadre contraignant de certaines dispositions qui leur imposent des coûts qui n'ont que peu d'influence sur la prestation et qu'ils ne peuvent répercuter sur le chargeur. La procédure de certification Iso 9002 leur paraît en particulier trop administrative, longue, et coûteuse.

FAIRE FACE À LA DEMANDE DE PRESTATIONS INTERNATIONALES

Les dirigeants rencontrés reconnaissent que l'internationalisation du transport routier de marchandises, est une évolution structurelle incontournable et une opportunité. Ce développement, pour être réussi, doit répondre à plusieurs conditions :

- ♦ Disposer d'une taille critique sur le marché national qui permettra une gestion économique des flux (ex : organisation des retours en lots industriels).
- ♦ Répondre à une demande effective de la clientèle. Une implantation directe à l'étranger sera très longue à rentabiliser si elle n'est pas dans le prolongement d'une telle demande d'accompagnement.
- ♦ Développer les compétences par embauche ciblée et formation interne.
- ♦ Adapter le mode d'implantation (accord de correspondance, alliances avec fusions des systèmes d'information, bureaux ou agences contrôlées en propre) à chaque couple pays / produits.

ENTREPRISES

DÉVELOPPER DES PRESTATIONS LOGISTIQUES

Les contours du marché des prestations logistiques (entreposage, gestion des expéditions, etc...) sont flous (20 milliards de francs selon les calculs du BIPE et de l'Aslog), mais tout indique qu'il est en progression rapide sous l'influence des facteurs suivants :

- ◆ Restructuration à l'échelle européenne des lieux de production et de stockage.
- ◆ Réduction des délais d'approvisionnement.
- ◆ Multiplication des campagnes promotionnelles dans la grande distribution et accroissement du nombre de références à gérer (300.000 pour un grand magasin, 9 000 pour le département épicerie d'un hypermarché).
- ◆ Sophistication des moyens de traitement de l'information.
- ◆ Economies grâce à la diminution des immobilisations affectées au stockage, au partage des coûts avec d'autres utilisateurs et à l'emploi d'une main d'oeuvre moins chère que dans les grandes entreprises industrielles.

La volatilité potentielle des clients fait de l'offre de services logistiques une activité à risque qui ne peut être assurée que par des entreprises assez importantes. Pour les dirigeants interrogés, cette offre vient, le plus souvent, en complément d'une prestation transport et n'est intéressante que si elle s'exerce dans le cadre de contrats de longue durée prévoyant un ensemble de prestations individualisées et intégrées et une transparence totale des systèmes d'information. Dans le cas de prestations parcellaires achetées sans durée spécifiée, la difficulté à faire coexister les programmes de production des clients rend trop importants les risques de dysfonctionnement et les coûts associés pour que l'opération soit rentable.

S'ADAPTER À LA DYNAMIQUE DU CONTRAT DE PROGRÈS

Les dirigeants rencontrés⁷ se sont accordés à reconnaître le bien fondé des objectifs initiaux et les avantages présentés par les premières mesures réglementaires et les accords sociaux.

- ◆ Le contrat de progrès permet de rétablir des conditions normales de concurrence. Les grandes entreprises appliquent, d'ailleurs, depuis longtemps, les normes (respect de la réglementation, niveau de rémunération, temps de conduite) qu'il vise à promouvoir.
- ◆ Il favorise une prise de conscience des chargeurs trop souvent déresponsabilisés vis-à-vis du respect des normes réglementaires.
- ◆ Il renforce la sécurité sur le domaine public routier.

Les dirigeants insistent néanmoins sur la nécessité de contrôles rigoureux afin de garantir les conditions d'application du contrat de progrès. Celui-ci ne pourra donner son plein effet que si :

- ◆ le contexte concurrentiel permet de répercuter l'augmentation des coûts due à la hausse des coûts salariaux et organisationnels.
- ◆ l'attitude de la grande distribution vis-à-vis de la rémunération des temps d'attente évolue de façon positive.
- ◆ un certain alignement des normes étrangères (notamment belge et hollandaise) peut être obtenu.
- ◆ l'évolution des rapports sociaux qu'il entraîne soit maîtrisée par les directions et les représentants du personnel. ■

⁷ Il s'agit d'opinion recueillie entre Avril et Novembre 1995, donc antérieurement à l'entrée en vigueur des mesures prévues.