



HAL
open science

Compréhension du fonctionnement du marché des transports. Analyse comparative de la compétitivité des entreprises

Philippe Bonneau, Danièle Patier

► **To cite this version:**

Philippe Bonneau, Danièle Patier. Compréhension du fonctionnement du marché des transports. Analyse comparative de la compétitivité des entreprises. 2013. halshs-00911285

HAL Id: halshs-00911285

<https://shs.hal.science/halshs-00911285>

Submitted on 29 Nov 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

COMPREHENSION DU FONCTIONNEMENT DU MARCHE DES TRANSPORTS.

P.BONNEAU. CERFISE

D.PATIER-MARQUE. LET

RESUME

L'étude met en évidence les facteurs pouvant jouer favorablement dans la compétitivité des entreprises de transport routier de marchandises françaises par rapport à leur concurrentes étrangères dans la perspective du marché unique de 1992.

L'hypothèse de départ est qu'il existe deux paramètres explicatifs de la compétitivité qui jouent simultanément dans la compétitivité des entreprises de transport. Le premier se définit à travers les stratégies des chargeurs sur le plan du commerce extérieur (organisation logistique du transport qui renvoie à la notion de maîtrise), le deuxième est lié au comportement des opérateurs qui interviennent tout au long de la chaîne de transport pour répondre aux exigences du marché. La démarche la plus appropriée consiste à examiner les mécanismes de prises de décision en fonction de l'univers de choix qui s'offre aux différents opérateurs, et de mettre en évidence les atouts et handicaps de chacun des partenaires transporteurs français et étrangers plus ou moins présents sur les mêmes créneaux. Il en découle nécessairement un choix méthodologique en termes de filière de produits, depuis l'exportateur jusqu'au destinataire.

Quatre filières de produits, au départ de trois régions de France aux activités diversifiées, représentant une zone continue et un poids important des exportations françaises, à destination de nos principaux partenaires européens, servent ainsi de support à l'analyse.

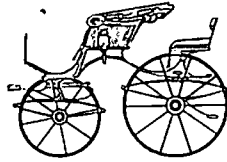
L'essentiel du travail repose sur trois volets complémentaires : le dépouillement des statistiques existantes pour les choix des produits et destinations, l'analyse d'une cinquantaine d'entretiens réalisés auprès des responsables des entreprises intervenant d'un bout à l'autre de la chaîne, et le dépouillement de la presse professionnelle.

L'étude n'a la prétention d'être, ni exhaustive, ni représentative de l'ensemble des expéditions vers toutes les destinations. Cependant, la variété des situations des entreprises expéditrices (statut juridique, taille...), celle des produits suivis (conditionnements, valeur,...) et surtout celle des différents acteurs intervenant dans la chaîne de transport permet de rencontrer un nombre considérable de cas de figure. Lors des interviews, que ce soit au niveau des expéditeurs ou des transporteurs et intermédiaires de transport, les questions portaient sur la stratégie globale de l'entreprise et non uniquement sur la filière suivie. Dans le cas de groupes, c'est la stratégie du

groupe qui apparaît et non celle de l'unité locale. Le petit transporteur ne se cantonne pas à décrire le fonctionnement de son entreprise mais se situe par rapport à l'ensemble de ses concurrents français et étrangers et projette ses problèmes stratégiques dans le contexte du marché unique, dévoilant ainsi son positionnement sur le marché (ententes, spécialisation, rachat...). De même, le fait d'avoir choisi l'Export, pour des raisons de commodité, n'exclue pas le questionnement de l'entreprise sur les problèmes d'Import. Pour toutes ces raisons, l'étude dépasse largement le cadre des régions choisies et celui des expéditions des quelques produits que nous avons retenus. Elle peut prétendre donner des résultats généraux significatifs du fonctionnement du marché des transports et des mouvements engagés pour l'échéance 92.

L'étude révèle :

1. L'importance du rôle des chargeurs et de leur maîtrise du transport pour le positionnement des entreprises de transport françaises.
2. Les différentes formes d'adaptation entre offre et demande en matière de transport
3. Une typologie des choix des transporteurs en fonction de la taille des entreprises exportatrices.
4. Les conditions de répartition du fret et les problèmes de la sous-traitance.
5. Les conditions de la concurrence internationale ou la loi du "flux dominant".
6. Le fonctionnement des entreprises de transport face au problème du fret retour, l'usage des ATIE, les "retours intégrés".
7. L'environnement du marché des transport et les conditions de la concurrence (monnaie, héritage du passé, position géographique, ...rentes de situation), la réglementation et son application.
8. La restructuration du secteur sur le plan mondial et les différentes stratégies engagées selon la taille des entreprises de transport : les prises de participation et les concentrations ; la recherche d'axes stratégiques, de positions fortes sur les créneaux porteurs ; la dualisation croissante du secteur ; le rôle des nouvelles techniques ; la recherche d'une taille optimale, accompagnée de l'abandon ou au contraire du développement de certaines activités "annexes" ; la recherche d'une forte spécialisation.
9. Enfin un tour d'horizon européen montre la position des différents pays susceptibles de dominer le marché européen et en particulier met en lumière l'avance des hollandais et dans une moindre mesure des belges sans oublier ceux qui "viennent de loin", australiens et américains, et qui ne restent pas indifférents à ce nouveau grand marché européen.



COMPREHENSION DU FONCTIONNEMENT DU MARCHE DES TRANSPORTS

ANALYSE COMPARATIVE DE LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES

PHILIPPE BONNEAU
CERFISE/MARSEILLE

DANIELE PATIER-MARQUE
L.E.T/LYON

JUIN 1988.

à l'Université Lumière Lyon 2 :

M.R.A.S.H.
14, avenue Berthelot
69363 Lyon Cedex 07
Tél. 72.72.64.03

Laboratoire d'Economie des Transports
Unité Mixte de Recherche du C.N.R.S. n° 20

à l'Ecole Nationale
des Travaux Publics de l'Etat :

E.N.T.P.E.
rue M.-Audin
69518 Vaulx-en-Velin Cedex
Tél. 72.04.70.46

Cette étude a été réalisée, grâce à une aide à la recherche n° 87 0003 accordée par le S.E.R.T., par P.BONNEAU du CERFISE et D.PATIER-MARQUE du LET, avec la participation de M.ROLLANDIN du CETE d'Aix en Provence.

Elle a été suivie par Madame VOURE'H de la D.T.T.

Elle a pu être réalisée grâce à l'accueil exceptionnel qui nous a été accordé dans toutes les entreprises que nous avons sollicitées et que nous tenons à remercier ici.

SOMMAIRE

	PAGE
INTRODUCTION	
I. RAPPEL DE LA PROBLEMATIQUE	9
II. LES CHOIX	10
III. LA METHODE	11
IV. DEROULEMENT DE L'ETUDE	12
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DES FILIERES D'EXPEDITION	
I. LA FILIERE DU VIN VERS LA HOLLANDE	17
1. PRESENTATION DES CHARGEURS	19
2. PRESENTATION DU PRODUIT	20
3. LE MARCHE	20
4. LES CONDITIONS DE VENTE	22
5. LES INTERVENANTS	22
6. LES CONSEQUENCES	24
7. PRESENTATION DU GROUPE PERNOD-RICARD	25
8. PERSPECTIVES POUR 1992	26
II. LA FILIERE FRUITS ET LEGUMES VERS LA BELGIQUE ET LE LUXEMBOURG	27
1. PRESENTATION DES CHARGEURS	28
2. PRESENTATION DES PRODUITS	29
3. LE MARCHE	30
4. LES CONDITIONS DE VENTE	32
5. LES INTERVENANTS	32
III. LA FILIERE DES PRODUITS CHIMIQUES VERS L'ITALIE	35
1. PRESENTATION DES CHARGEURS	36
2. PRESENTATION DES PRODUITS	36
3. LE MARCHE	37
4. LES CONDITIONS DE VENTE	39
5. LES INTERVENANTS	39
IV. LA FILIERE DES PRODUITS MANUFACTURES VERS LA RFA.	49
1. PRESENTATION DES CHARGEURS	51
2. PRESENTATION DES PRODUITS	53
3. LE MARCHE	53
4. LES CONDITIONS DE VENTE	53
5. LES INTERVENANTS	53
6. PERSPECTIVES POUR 1992	58

DEUXIEME PARTIE : FONCTIONNEMENT DU MARCHE DES TRANSPORTS	61
I. LES FACTEURS EXPLICATIFS DE LA COMPETITIVITE	64
1. EXISTE-T-IL UNE STRATEGIE A L'EXPORT ?	64
2. LE CONTEXTE DES RELATIONS CHARGEURS-TRANSPORTEURS	65
3. LES ATTITUDES DES CHARGEURS FACE AUX OPERATEURS DE TRANSPORT	68
II. LES CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT DU MARCHE	73
1. DES ECHANGES DESEQUILIBRES	73
2. EXISTE-T-IL DES "RENTES" DE SITUATION ?	74
3. ENVIRONNEMENT ET CRITERES DE COMPETITIVITE	75
CONCLUSION : LES STRATEGIES POUR 1992	81
1. LES STRATEGIES D'ORGANISATION DES TRANSPORTEURS	83
2. LES STRATEGIES D'ORGANISATION DES CHARGEURS	85
3. LES STRATEGIES DES ENTREPRISES DE TRANSPORT ETRANGERES	85
4. DES INCITATIONS	87
5. DES PROLONGEMENTS	89

INTRODUCTION

PRESENTATION GENERALE

I. RAPPEL DE LA PROBLEMATIQUE

Cette recherche a pour but de déceler les facteurs, réglementaires ou non, qui peuvent jouer favorablement dans la compétitivité des entreprises de transports routiers de marchandises françaises par rapport à leurs concurrentes étrangères. Ces facteurs sont recherchés aussi bien à travers les stratégies des chargeurs sur le plan du commerce extérieur qu'à travers les comportements des opérateurs qui interviennent tout au long de la chaîne de transport.

L'hypothèse de départ est qu'il existe deux paramètres explicatifs qui jouent simultanément dans la compétitivité des entreprises de transport. Le premier se définit à travers les stratégies des chargeurs sur le plan du commerce extérieur, c'est-à-dire leur organisation logistique du transport par ligne et par produit qui renvoie à la notion de maîtrise. Le deuxième est lié au comportement des opérateurs qui interviennent tout au long de la chaîne de transport pour répondre aux besoins du marché.

L'examen des mécanismes des prises de décision en fonction de l'univers de choix qui s'offre aux différents opérateurs intervenant dans une chaîne de transport depuis l'expéditeur jusqu'au destinataire étranger nous paraît la démarche la plus appropriée. Tous les facteurs déterminants apparaissent, réglementaires ou non, et cela permet d'apprécier la part relative de chacun.

Il s'agit de mettre en évidence dans le face à face des partenaires transporteurs français et étrangers plus ou moins présents sur les mêmes créneaux (mêmes lignes, mêmes produits) les atouts et handicaps de chacun d'entre eux.

L'étude analyse simultanément :

- les comportements des opérateurs face au marché (chargeurs, commissionnaires de transport, transporteurs),
- l'organisation interne des commissionnaires de transport et des transporteurs pour répondre à la demande et la traiter, à des coûts, délais, et fiabilité les meilleurs. Le rôle des commissionnaires, maillon très important de la chaîne est particulièrement étudié.

Cette analyse doit permettre, au-delà de ce que nous considérons comme central dans notre recherche, c'est-à-dire l'organisation logistique des transporteurs et auxiliaires de transport et leur plus ou moins grande compétitivité économique :

- d'éclairer les facteurs qui pèsent en amont sur l'organisation des chaînes et qui sont précisément dus aux comportements des chargeurs, aux conditions de vente, au rapport du coût du transport dans le prix de vente du produit,
- mais aussi de mesurer les incidences des facteurs réglementaires dans cet ajustement offre-demande sur les positionnements respectifs des divers partenaires.

a) les facteurs économiques et "organisationnels"

L'étude s'efforce de mettre en évidence au niveau de chaque filière, les paramètres liés à la structure de la profession et aux conditions d'exploitation des transporteurs et auxiliaires de transports, c'est-à-dire à leur organisation logistique qui traduit de multiples choix (plus ou moins grand éventail des liaisons et produits traités, nature plus ou moins complexe d'opérations effectuées, implantation territoriale de leurs agences commerciales, de leurs entrepôts, appel ou non à l'affrètement...).

Une attention particulière est apportée :

- à l'accès au fret retour (ce qui renvoie notamment à l'organisation des filières à l'étranger, et à celle des sous-traitances relatives à un ou plusieurs maillons de la chaîne),

- à l'usage en France des A.T.I.E.,

L'étude essaie de s'intéresser à la formation générale des coûts d'exploitation (frais de personnel, carburant, amortissement et entretien du matériel, assurances, taxes, frais généraux) dans les pays concernés dans la mesure des données disponibles

b) la réglementation

Il s'agit de repérer les "singularités" qui paraissent biaiser de façon sensible le jeu concurrentiel entre les divers partenaires, soit que cela concerne la réglementation sociale (temps de conduite, temps de repos...), la réglementation douanière, la réglementation fiscale. Bien que des règles et dispositifs communs s'imposent à tous dans les pays de la C.E.E., leur application et les sanctions aux manquements peuvent être sensiblement différents et entraîner des disparités dans le fonctionnement du marché.

II. LES CHOIX

Le choix du terrain d'étude découle nécessairement de contraintes techniques et économiques.

La distance qui sépare les partenaires en jeu doit être faible. Le choix des pays fournisseurs ou clients de la France doivent être suffisamment proches pour limiter le choix modal entre les seuls transports terrestres, davantage qu'entre transports terrestre et aérien et maritime. Il faut également que les échanges soient importants entre la France et ces pays pour que les variations soient interprétables. Enfin, des pays du Marché Commun sont choisis en raison d'une meilleure connaissance des textes et des marchés et des conditions particulières dans lesquelles se trouvent les entreprises françaises face à l'échéance de 1992.

1. Le terrain d'investigation

Si l'étude doit garder en toile de fond les conditions du commerce extérieur français, l'évolution de ses échanges selon les produits, les pays, les modes de transports utilisés, elle ne doit pas globaliser les problèmes, risquant ainsi de masquer les spécificités de certaines particularités régionales. De plus, il n'est pas possible de suivre des chaînes de transport dans toutes les régions de France, ce qui serait trop coûteux et pas nécessairement efficace compte tenu des difficultés liées à la pénétration du milieu des transports toujours difficile lorsque l'on ne connaît pas la région.

En conséquence, le terrain d'investigation est limité à 3 régions : Rhône-Alpes, Provence-Côte d'Azur et Languedoc-Roussillon pour lesquelles nous bénéficions déjà d'une bonne implantation et où il y a une grande variété d'activités économiques.

2. Importation ou Exportation

Les composantes du commerce extérieur sont analysées à l'importation comme à l'exportation afin de déceler les dissymétries éventuelles qui peuvent expliquer en elles-mêmes les problèmes de fret de retour. Les résultats sont présentés en annexe 1 : "Analyse statistique du commerce extérieur et du transport". Cependant, les filières sont suivies à l'exportation pour trois raisons :

- la première est l'accès à l'information plus facile auprès de chargeurs de la région qu'auprès de ceux de pays étrangers,

- la seconde est le coût que représenteraient les déplacements nécessaires à recueillir la même information à l'étranger. Cependant, au niveau des transporteurs, le problème du fret de retour est largement abordé,

- la troisième repose sur un principe de base selon lequel le transporteur est nécessairement mieux placé à l'exportation qu'à l'importation (contacts facilités avec les chargeurs, moindre coût). Si les difficultés apparaissent à l'export, a fortiori il y en aura à l'import.

3. Les produits et les destinations

L'étude n'a pas l'ambition d'être exhaustive. Sont choisis pour les raisons exposées plus haut les principaux partenaires économiques de la France appartenant à la CEE. L'analyse de l'ensemble des échanges a été pratiquée à travers les statistiques et les études disponibles. C'est après seulement que le choix des quelques filières est intervenu.

III. LA METHODE

La méthode repose sur 3 volets complémentaires :

- l'exploitation des statistiques et des études disponibles,
- la production d'enquêtes, dont l'ensemble des résultats est contenu dans un ouvrage : "FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ DES TRANSPORTS ROUTIERS DE MARCHANDISES. Compte-rendu d'interviews." (confidentiel)
- des réunions et discussions avec des responsables d'organismes professionnels.

1. Exploitation des statistiques disponibles

L'analyse statistique utilise les données SITRAM (dont la source est le Service des douanes) qui permettent le repérage du transport international de marchandises selon :

- l'origine et la destination du produit,
- les postes : import-export,
- la nature du produit en 13 rubriques (N.S.T.),
- la répartition modale,
- la part du pavillon français.

Ces statistiques sont disponibles par région, pour leurs échanges avec chaque pays du Marché Commun.

Les statistiques des Chambres de Commerce servent de champ de référence en particulier pour la place des produits et des pays d'origine et de destination dans le commerce extérieur des régions. Ces matériaux sont utilisés pour donner une photo de l'existant et analyser l'évolution de la part du transport terrestre dans le commerce extérieur, et de la part du pavillon français durant les cinq dernières années.

L'annexe 1 de ce rapport rend compte des résultats des analyses statistiques et des premières hypothèses interprétatives et relatives à certains facteurs déterminants de la part du pavillon français. Elle présente les éléments de choix des produits et des opérateurs qui sont ciblés dans la deuxième phase de l'étude. Ceux-ci doivent non seulement être représentatifs des échanges de la région avec les partenaires économiques mais tenir compte de la participation du pavillon français dans leur transport.

2. Les enquêtes

La principale source d'information consiste en la réalisation d'interviews auprès des principaux opérateurs intervenant dans la chaîne de transport des produits choisis : exportateurs, intermédiaires de transport, transporteurs, affréteurs.

Le guide d'entretien comporte des interrogations permettant de préciser :

- les caractéristiques des différentes entreprises (implantation, localisation, équipement, statut...),
- leur fonctionnement : stratégies commerciales, contacts, relations avec les autres opérateurs de la chaîne, relations avec l'étranger,
- l'organisation logistique (plateformes, véhicules),
- les caractéristiques de leurs marchés (produits, pays, forme des contrats, conditions de vente),
- les stratégies face à la crise, aux fluctuations du commerce extérieur,
- les stratégies face à la concurrence intermodale,
- les stratégies face à la concurrence internationale (problèmes d'implantation à l'étranger, les entreprises étrangères en France, les obstacles réglementaires, les obstacles liés à la fiscalité, les obstacles liés à la monnaie, aux prix),
- leur poids par rapport aux masses transportées.

Les produits et opérateurs choisis comme cibles sont présentés ainsi que les guides d'entretien en annexe 1.

3. Les réunions-rencontres

Dans un projet de cette nature, il n'est pas possible d'appeler à des incitations sans prendre l'avis de professionnels, de représentants de chambres syndicales, de responsables du secteur des transports comme des responsables administratifs. Durant notre étude, un suivi a été organisé à la DTT en présence de personnalités ayant des rôles importants dans le secteur du transport. Il s'agit de représentants de l'AFTRI, de la SNCF, de l'OEST. Cela a permis des discussions sur des sujets qu'il était difficile d'aborder sur le terrain.

IV. DEROULEMENT DE L'ETUDE

1. Avantages de la méthode

La démarche entreprise peut être jugée très satisfaisante. Les filières choisies se sont révélées être des cibles judicieuses à la fois par rapport à la représentativité des échanges des trois régions avec nos partenaires de la C.E.E. et le degré d'intervention des différents acteurs. L'examen préalable des statistiques de transport préalable a été utile. Nous retenons toutefois qu'il est plus efficace de lancer une opération "interviews" sur un support de connaissance de terrain que sur des recoupement de fichiers d'origines diverses.

L'accueil des chargeurs, à une exception près, a été très cordial. Tous ont participé avec d'autant plus d'intérêt que les questions les ont obligés à réfléchir plus à fond sur le rôle déterminant qu'ils peuvent jouer face au problème de maîtrise du transport et la participation des entreprises nationales au transport de leurs produits. Ils se sont sentis très concernés.

Compte-tenu des conditions de travail de la profession, les transporteurs ou commissionnaires ont eu beaucoup plus de mal à trouver le temps de nous recevoir, mais le rendez-vous pris, le sujet les a passionnés au point de passer quelques fois deux heures à nous expliquer leurs problèmes et leurs projets.

L'approche en terme de filière a été réellement enrichissante par rapport aux précédentes études. Le fait de suivre les produits a révélé certains problèmes qui restent diffus dans une analyse à chaque maillon d'une chaîne de transport.

2. Inconvénients de la méthode

Les inconvénients sont ceux liés à la réalisation des interviews, en particulier :

- le délai d'obtention des rendez-vous
- la difficulté de regrouper les interventions en une même localité en même temps
- le coût des déplacements et les pertes de temps nécessitent une sélection des intervenants

De ce fait, une telle étude ne peut prétendre à être exhaustive ni sur le plan géographique ni sur celui des produits exportés.

La priorité est donnée aux exportations et, bien que les importations soient abordées dans l'analyse statistique et à travers le problème de fret retour, il serait également intéressant de connaître les mécanismes inverses, **de poursuivre l'étude à l'étranger auprès des importateurs, exportateurs, et de leurs transporteurs** afin d'avoir une réelle comparaison sur la compétitivité des entreprises de transport étrangères et françaises sur quelques exemples particuliers.

3. Bilan

50 entreprises ont été contactées et 45 interviews ont été réalisés. La répartition est la suivante :

	Par filière		Par région		Par opérateur
Vin	17	Rhône-Alpes	17	chargeurs	34
Fruits	7	PACA	17	transporteurs,	
Produits chimiques	9	L-Roussillon	11	intermédiaires	11
Produits manufacturés	12				

La complexité de l'organisation professionnelle des exportateurs de vin a nécessité un plus grand nombre d'interviews que pour la filière fruits et légumes où les conditions de vente similaires entraînaient des données similaires en matière d'organisation du marché du transport.

Les deux premières filières ont particulièrement mis en évidence le rôle des chargeurs dans les possibilités d'intervention du pavillon français. Les deux dernières ont montré les types d'organisation et le degré d'intervention des différents acteurs selon les types de marché.

Ce rapport présente l'analyse des entretiens faisant apparaître les facteurs réglementaires ou non qui jouent favorablement ou défavorablement dans la compétitivité des entreprises de transport. Pour une meilleure compréhension, il est présenté selon le déroulement de nos investigations.

Dans une première partie, chaque filière ayant permis de déceler des points particuliers du fonctionnement du marché fait l'objet d'une présentation détaillée.

La deuxième partie met en évidence les facteurs de compétitivité des entreprises et révèle les stratégies des commissionnaires et transporteurs face à l'échéance de 1992.

Chaque filière est présentée selon le même schéma :

- présentation des chargeurs
- description du produit, de la nature des marchés, des conditions de vente,
- puis les acteurs apparaissent dans l'ordre de leur intervention : chargeurs, commissionnaires, transporteurs, affréteurs, affrétés. Leurs choix et comportements sont analysés aussi bien dans ce marché particulier (un produit-une destination) que dans l'ensemble de leur activité. Cela permet de relativiser les problèmes et d'élargir le champ d'investigation.

Sont présentées ainsi dans l'ordre :

- I. la filière du vin vers la Hollande
- II. la filière des fruits et légumes vers la Belgique
- III. la filière des produits chimiques vers l'Italie
- IV. la filière des produits manufacturés vers la RFA

PREMIERE PARTIE

PRESENTATION DES FILIERES D'EXPEDITION

I. LA FILIERE DU VIN VERS LA HOLLANDE

Tous produits confondus, la Hollande est le 8° client de la **région Rhône-Alpes** et son 7° fournisseur en termes de valeur. Nos exportations portent en premier lieu sur les produits chimiques, les produits manufacturés et les denrées alimentaires. Cette catégorie a été retenue pour plusieurs raisons :

- les tonnages exportés ont progressé de 17% entre 1985 et 1986, de 39% ces cinq dernières années.
- la part du trafic transporté par la route se maintient aux alentours des 80% pour atteindre le taux de 84% en 1986.
- cependant, la participation du pavillon français est la plus basse par rapport aux autres produits et autres destinations. Elle a du mal à se maintenir à un taux de 25%.

Le produit est essentiellement composé de vins d'appellation contrôlée (8150 tonnes exportées en 1986 pour une valeur de 73 millions de francs)

Pour la région PACA, la Hollande est le 8° client et le 8° fournisseur en termes de valeur. (l'import représente en liaison avec ce pays plus de 2 fois l'export). L'export porte d'abord sur les produits chimiques en termes de valeur, mais en tonnage les produits agricoles dominent, suivis des **denrées alimentaires** et fourrages

Cette dernière catégorie a été retenue car on observe une très grande faiblesse de la part du pavillon français : 21% en 1981, 19% en 1985 ; le tonnage transporté par route correspond en 1985 à 19.193 tonnes ; il a doublé depuis 1981.

Au sein de cette catégorie, les vins d'appellation contrôlée représentent 70,3 millions de Francs et constituent l'essentiel de l'export.

Dans la région Languedoc-Roussillon, il y a confirmation des tendances déjà observées, en ce qui concerne les denrées alimentaires. Le tonnage expédié par route vers la Hollande progresse (de 19.560 tonnes en 1981, il passe à 29.237 tonnes en 1985). Mais la part du pavillon français déjà très modeste, 21% en 1981, se réduit fortement pour se situer à 10% en 1985. Dans cette catégorie, les vins d'appellation contrôlée représentent 70 MF. à l'export.

Afin de suivre la filière de bout en bout, 14 exportateurs ont été interviewés, représentant tous les types et toutes les tailles d'entreprise depuis le propriétaire-récoltant jusqu'au groupe. La liste en est donnée ci-après.

LISTE DES CHARGEURS RENCONTRES**RHONE-ALPES**

CELLIER DES SANSOMS. QUINCIE. (SICA)
 CAVE COOPERATIVE DE QUINCIE. (Coopérative).
 CAVE DE CHANCLOS. BELLEVILLE SUR SAONE. (Négociant)
 QUINSON. FLEURIE. (Négociant)
 CHATEAU DES LABOURONS. FLEURIE.(Propriétaire-Récoltant).
 CAVES GEORGES TRICHARD. LA CHAPELLE DE GUINCHAY. (Propriétaire-Récoltant)

PROVENCE-COTE D'AZUR

SIROP. VAISON LA ROMAINE. (Négociant).
 CHATEAU DES VAUX. PERTUIS. (Négociant).
 CELLIER DES PRINCES .COURTHEZON. (Négociant).
 UNION DES VIGNERONS DES COTES DU VENTOUX. CARPENTRAS. (Négociant)

LANGUEDOC-ROUSSILLON

CUSENIER.THUIR. (Groupe).
 JEANJEAN. GIGNAC. (Négociant).
 CHAIS BEUCAIROIS. BEUCAIRE. (Négociant).
 LISTEL. MONTPELLIER. (Négociant)

TRANSPORTEURS ET INTERMEDIAIRES**RHONE-ALPES**

DANZAS. MACON
 MAFRET. MACON
 ALAINE. MACON

2. PRESENTATION DU PRODUIT

La gamme des produits est très diversifiée et leur valeur ainsi que la **concurrence rencontrée sur le marché est très variable selon les régions d'exploitation.**

Leurs points communs résident dans le fait qu'ils représentent tous un très **gros marché à l'exportation**, la production est saisonnière mais les produits sont stockables

Ils ont une **forte valeur ajoutée** et le coût du transport est ressenti par les chargeurs comme négligeable. En fait, il est relativement faible, entre 5 et 10% du prix.

La **production annuelle** varie de 80000 bouteilles à 4 millions de bouteilles par an selon la taille des exploitations. La part à l'exportation est souvent supérieure à 50% et atteint pour certains 65%.

2.1. Le conditionnement

Sauf cas exceptionnel, le vin est conditionné en bouteilles placées dans des cartons de 6 ou 12 qui sont mis ensuite sur palettes. La palette est transportable par n'importe quel mode. Il circule en vrac (en camion citerne) de la propriété à son lieu d'embouteillage (cave, négociants..) et à l'export vers la Scandinavie.

Historiquement le chemin de fer a été longtemps utilisé puis abandonné au profit de la route pour des raisons de souplesse, de qualité de service et de délais. Il est utilisé essentiellement dans les exportations vers le Danemark ou la Suède. Des trains spéciaux complets partent cependant la nuit du Beaujolais nouveau mais principalement pour le pré-acheminement jusqu'au port d'embarquement pour l'outre-mer.

Le trafic est assuré à 99% par la route pour les exportations vers l'Europe. Un camion contient environ 30 palettes. Rien n'empêche de transporter d'autres produits dans le même camion.

2.2. Le stockage

Bien que la production soit saisonnière, **le marché est continu sur toute l'année.** La récolte s'étale selon les régions de septembre à novembre. Excepté pour les ventes annuelles promotionnelles de "primeurs" qui doivent toutes être expédiées le même jour (pour le Beaujolais le 3^e jeudi du mois de novembre), le reste de la production s'écoule selon le rythme des commandes.

En règle générale, le vin est immédiatement mis en bouteilles mais non étiqueté. L'étiquetage se fait au fur et à mesure des expéditions pour tenir compte des réglementations en vigueur dans chaque pays.

Le vin conditionné est alors stocké dans des entrepôts conditionnés sur les palettes en attendant leur deuxième passage à la chaîne d'étiquetage avant d'être expédié. Les entrepôts peuvent contenir jusqu'à 6 millions de bouteilles.

3. LE MARCHE

Quels que soient la taille et le type d'entreprise, le marché couvre l'Europe du Nord, la Suisse, les USA et le Japon (actuellement un marché en pleine expansion : + 65% entre 86 et 87)

Pour les nombreux exportateurs qui espèrent se maintenir à plus de 50% des ventes à l'exportation, leur maintien sur le marché international est favorisé par la "COFACE", assurance à laquelle la plupart d'entre eux adhèrent. Elle représente une garantie bien supérieure à tout ce qui peut

SCHEMA N° 2. PRESENTATION DU MARCHÉ



exister sur le marché national (enquête de solvabilité sur l'acheteur, paiement en cas de défaillance de celui-ci...).

Etant donné les diversités de situation des chargeurs, **les exportations sont très dispersées au départ de France.**

Par contre le marché hollandais est très concentré à l'import. En effet chaque cave ou négociant travaille généralement avec un importateur exclusif, 2 ou 3 au plus. Ce sont pour la plupart des chaînes alimentaires qui redistribuent ensuite à tous leurs magasins situés en Hollande. D'autres sont des importateurs-exportateurs qui peuvent redistribuer les produits sur leur territoire mais également réexporter dans d'autres pays du Nord de l'Europe. Le schéma N° 2 montre les caractéristiques du marché.

4. LES CONDITIONS DE VENTE

Les conditions de vente sont pour des raisons historiques et organisationnelles "**départ chais**", et cela quelle que soit la région exportatrice.

Les raisons sont de deux natures : la première liée à l'attitude des exportateurs français, la deuxième à l'organisation des importateurs hollandais que nous analysons dans le rôle des intervenants.

5. LES INTERVENANTS :

Dans ce cas particulier, les intervenants français sont très peu nombreux puisque **toute l'organisation des transports est prise en charge par l'importateur.**

5.1. les chargeurs :

5.1.1. L'activité

Pour les chargeurs, l'année se déroule en **trois temps** :

- Le plus fort est celui des vendanges, de la vinification, de la mise en bouteilles, stockage et expédition des vins primeurs.

- Le suivant consiste en l'entretien des vignes, tailles...

- Enfin, la "morte saison" est le moment pour le producteur des grands déplacements. Une fois par an il fait la tournée de ses acheteurs étrangers. Il ne travaille jamais avec quelqu'un qu'il ne connaît pas. Les plus gros exportateurs vont jusqu'à organiser des shows avec 600 invités au Japon (le système de commercialisation est différent de chez nous. Les importateurs revendent directement aux petits boutiquiers de quartier et ceux-ci participent avec eux à ces spectacles publicitaires). Les acheteurs passent également à la propriété pour "goûter", sélectionner et réserver leurs besoins en vin pour l'année ; le producteur les reçoit personnellement.

En Beaujolais la récolte est pratiquement vendue avant d'être mise en bouteille. Ce qui n'est pas le cas en Languedoc-Roussillon et en PACA où la commercialisation n'est pas jouée d'avance.

5.1.2. L'organisation en matière de transport

Le petit propriétaire-récoltant n'a pas les moyens d'entretenir un parc de véhicules ni un service transport. Il fait au mieux les acquis et confie la **marchandise au transitaire** de son choix pour le transport national, **désigné par son client en transport international**, qui va s'occuper des papiers de douane et feuilles de route.

Le négociant ou toute structure importante dispose d'un service de transport qui prépare tous les papiers administratifs, y compris la douane. Il se **passé des services d'un transitaire**, travaille directement avec un transporteur local pour le trafic national et avec les transporteurs étrangers envoyés par le client pour l'international.

Certaines unités de production disposent de quelques camions pour la ramasse des raisins dans les différentes propriétés et le transport jusqu'à la cave. Ces camions servaient autrefois pour de petits trajets (livraisons de courte distance) mais plus aujourd'hui.

La profession est très active pour vendre ses produits mais beaucoup moins pour les expédier.

5.1.3. Les choix.

Le discours tenu par les chargeurs pour se décharger du transport peut se résumer en trois points :

"ne veulent pas de soucis supplémentaires"

"vend du vin et non du transport. Des spécialistes le font mieux qu'eux"

"on vient nous acheter notre vin, l'importateur organise, que demander de mieux"?

5.2. Les importateurs hollandais :

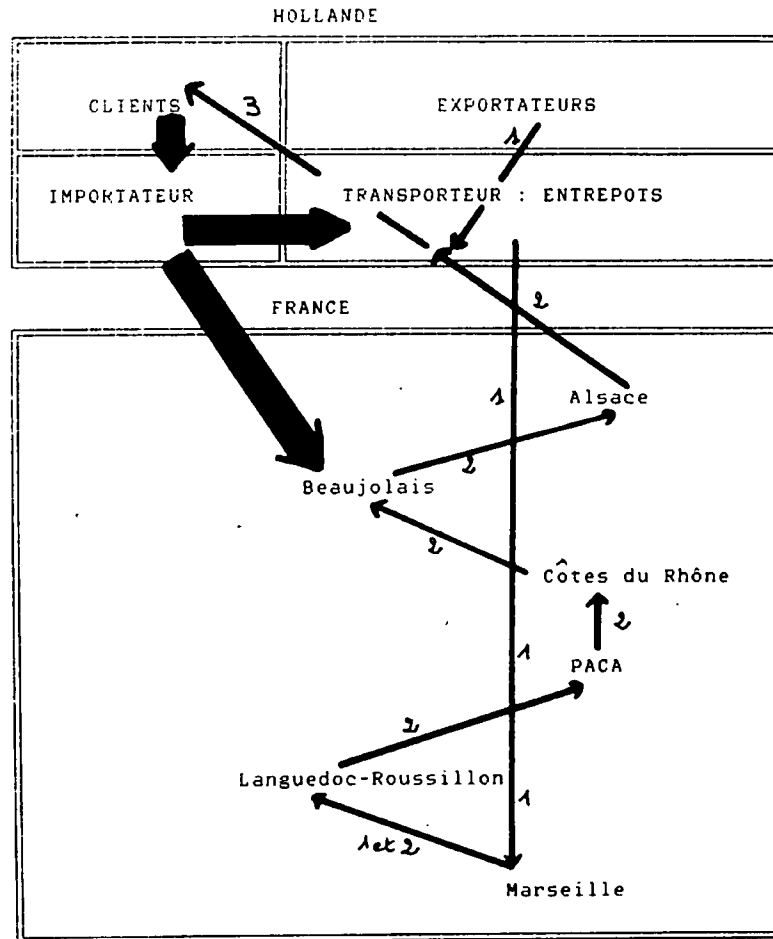
Ils sont tous associés moralement ou juridiquement **avec un transporteur qui a des entrepôts**. La plupart du temps leurs locaux sont communs.


L'importateur n'a que des bureaux et organise la tournée de son transporteur. Que ce soit une chaîne alimentaire ou une entreprise d'Import-Export, son marché porte sur des vins en provenance de plusieurs caves de la région ou d'autres régions, ou encore d'autres produits alimentaires. Il n'achète que quelques palettes dans chaque cave des différentes localités françaises et remplit le camion. Il obtient ainsi un prix **"lot complet"** infiniment plus avantageux que le prix de la palette que lui proposerait n'importe quel exportateur qui expédierait de petites quantités.


Le transporteur hollandais associé exécute la ramasse en France, le transport jusqu'en Hollande, le stockage dans ses entrepôts, ainsi que la redistribution sur le plan national.

Le schéma ci-après montre le fonctionnement de la filière hollandaise.

SCHEMA N°3- LA FILIERE HOLLANDAISE



CIRCUIT DES INFORMATIONS : (donneurs d'ordre) 

CIRCUIT DES CAMIONS HOLLANDAIS :  (Flux de marchandises)

1. IMPORTATIONS 2. EXPORTATIONS 3. LIVRAISONS EN NATIONAL

6. LES CONSEQUENCES.

A première vue on peut avoir tendance à n'y voir que des avantages

En effet, les arguments du **chargeur** peuvent se défendre. Il peut se concentrer sur la production au lieu de perdre son temps à gérer des problèmes de transport pour lequel il n'est pas spécialiste ; il n'a pas non plus les problèmes de litiges, retards, pertes...ni ceux de langue souvent cruciaux pour les français (alors que les hollandais parlent très facilement plusieurs langues)

Du côté de l'**acheteur** les avantages sont certains pour les raisons évoquées plus haut : il maîtrise le transport sur tout le parcours, peut intervenir sur les prix. Le fait d'avoir le même transporteur sur le national et l'international est un réel avantage. Bien souvent le transporteur connaît les clients de l'importateur et les livre directement ou bien il entrepouse jusqu'au moment de la livraison.

Les inconvénients sont multiples et importants :

Pour les exportateurs : Ils perdent complètement la maîtrise du transport. Par là même, ils ne savent plus s'ils sont compétitifs dans le pays destinataire. Ils ne connaissent pas le prix de leurs produits à l'arrivée et peuvent avoir la surprise, bien qu'ayant tiré les prix de vente, d'être plus chers que certains exportateurs italiens par exemple qui auront vendu "franco". Ils se sont tellement désengagés qu'ils n'ont plus de parc, souvent plus de service transport, et plus de contact avec nos transporteurs pour l'international.

Pour les transporteurs : ils sont très bien placés sur le marché national, se sont découragés depuis longtemps et n'essayent plus de rattraper des marchés internationaux qu'ils estiment perdus. Par contre il craignent beaucoup pour 1992, l'entrée sur le marché national de ces mêmes transporteurs hollandais qu'ils redoutent. Ils se savent moins compétitifs (leurs prix sont bien plus élevés). Ils n'ont pas beaucoup d'initiatives pour proposer d'autres services aux chargeurs, ce qui leur permettrait peut-être de "nouvelles percées."

Pour les transitaires : compte tenu du nombre important de petites exploitations qui n'auraient pas la possibilité d'avoir leur propre service transport, le manque à gagner pour eux est extrêmement important. En effet, ce sont eux qui prennent normalement en charge tous les petits trafics et les regroupent. Leur rôle dans cette filière est réduit au dédouanement, aux acquis, un rôle qu'ils considèrent comme médiocre. A Mâcon, 65% des activités des transitaires, même les plus importants, portent sur les dédouanements. Ils ne voient, sur le marché du vin, que, "passer les camions hollandais."

7. PRESENTATION DU GROUPE PERNOD-RICARD

L'établissement CUSENIER de THUIR (Pyrénées Orientales), spécialisé dans les apéritifs et les liqueurs, fait partie d'une organisation de groupe à trois étages.

1. L'établissement de THUIR : 50 millions de litres, un chiffre d'affaires de 257 millions de francs, dont 20% à l'export. Il expédie 19 millions de litres de vrac vers la région parisienne, 18 millions de "cols" vers d'autres établissements et clients en France et exporte 22 millions de "cols".

2. La Société CUSENIER a son siège social à Paris, et dispose de trois établissements. Elle réalise 664 millions de chiffre d'affaires, dont 9% à l'export. Elle dispose de la maîtrise commerciale de ses produits, sauf pour les produits "stratégiques".

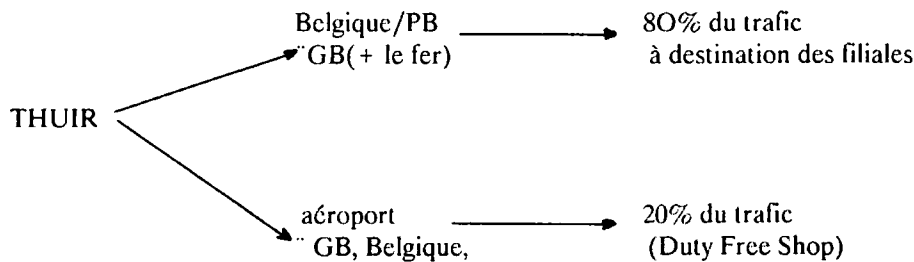
3. Le groupe PERNOD-RICARD a absorbé CUSENIER en 1977 ; il réalise 11,7 milliards de francs de chiffre d'affaires, dispose de 30 filiales en France et à l'étranger et de 77 unités de production (59 en France et 18 à l'étranger).

L'export du groupe PERNOD-RICARD tout entier, est, pour les produits stratégiques, maîtrisé par la SEGM, filiale du groupe, qui assure la politique commerciale des produits visés, lance les opérations de marketing, et organise la logistique des expéditions, en s'appuyant sur les filiales de PR implantées dans les pays étrangers (notamment dans la CEE). Les produits stratégiques sont les produits de bataille sur lesquels le groupe défend particulièrement son image de marque.

Pour les autres produits, non stratégiques, l'export est traité par les filiales étrangères importatrices avec l'appui logistique ou les conseils éventuellement (choix de l'intervenant) de l'établissement français exportateur.

Ainsi, la SEGM qui traite pour PERNOD-RICARD de la commercialisation des exportations mais aussi de la production et de la distribution à l'étranger (pays de la CEE), en s'appuyant sur le réseau des filiales, réalise un chiffre d'affaires de 409 MF.

Les flux exportés depuis l'établissement de THUIR :



Dans la quasi-majorité des cas, il s'agit (à 80%) de ventes "départ-usine" ; sauf vers la RFA (où la filiale importatrice est encore "jeune"), et vers la GB pour ce qui concerne le Duty Free Shop.

La gestion des échanges se fait à flux tendus, en relation avec les opérations "coups de poing" de la direction marketing de la SEGM.

Il s'agit plutôt d'expéditions par lots complets, rendues possibles par la concentration des destinataires à l'étranger (cf. les filiales).

Le coût du transport représente pour les pays de la CEE entre 9 à 15% du prix départ chais.

Les intervenants, c'est à dire les transporteurs sollicités, sont :

- des transporteurs étrangers (du pays importateur : Belges, Hollandais)
- et pour le seul marché des Duty Free Shop vers la GB, qui reste sous la maîtrise de l'établissement de THUIR, des transporteurs français.

8. PERSPECTIVES POUR 1992

Dans l'état actuel du fonctionnement de la filière il y a peu de modifications à attendre dans l'attitude des chargeurs et des importateurs, donc des conditions de vente. Les transporteurs français, plus préoccupés à s'organiser sur le plan intérieur face à l'échéance de 92, ne sont pas enclins à forcer le marché.

La politique et la maîtrise du transport international chez PERNOD-RICARD est centralisée au sein de la SEGM pour le marché CEE ; l'appui systématique sur les transporteurs des pays destinataires défavorise le pavillon français à l'export (alors qu'auparavant l'établissement maîtrisant le transport en vendant franco-destination, et recourait à des transporteurs nationaux).

Cependant une note d'espoir vient du côté de certains gros chargeurs. En effet, BENEDECTINE, GRAND MARNIER, DIOR-LVMH (Louis VUITON-MOET HENESSY) viennent de changer radicalement leurs conditions de vente pour le grand export pour adopter les ventes CIF. C'est une prise de conscience du souci de compétitivité.

L'attitude des étrangers peut faire évoluer les mentalités. Depuis peu les Italiens exigent des exportations de vin "franco" au lieu du "départ chais" qu'ils pratiquaient jusqu'ici. Le résultat commence à se faire sentir ; leurs vins primeurs commencent à concurrencer sérieusement nos Beaujolais qui jusque là se croyaient uniques. Certains de nos marchés ont été perdus cette année.

Il faudrait favoriser le regroupement d'exportateurs de vins d'une même région de production dans des organisations professionnelles (telles que la SICA présentée en Rhône-Alpes) ce qui permettrait, grâce à la concentration des flux amonts des ventes franco-destination, de recourir plus facilement aux transporteurs français.

II. LA FILIERE FRUITS ET LEGUMES

VERS LA BELGIQUE ET LE LUXEMBOURG (UEBL)

L'Union Economique Belgique et Luxembourg (UEBL) est avec 1,7 milliards de francs en 1985, le 7ème client de la région **Provence-Alpes Côte d'Azur** ; avec 1,6 milliards de francs, le 4ème client de la région Languedoc-Roussillon. En tant que fournisseur l'UEBL occupe la 9ème place avec 1,8 milliards de francs en Provence-Alpes-Côte d'Azur et la 4ème place avec 1,3 milliards de francs en Languedoc-Roussillon.

Pour les deux régions méditerranéennes, ce sont les produits agricoles et animaux vivants (NST 0) qui représentent les produits les plus exportés et dans cette catégorie (NST 0) ce sont les fruits qui prédominent.

La part de la route dans ces exportations est prépondérante ; elle porte :

- pour PACA sur 49 103 tonnes en 1985
- pour LR sur 19 265 tonnes en 1985

Cependant sur cette filière la part du pavillon français a fortement baissé passant de :

- 68 % à 47 % entre 1981 et 1985 pour PACA
- 59 % à 49 % entre 1981 et 1985 pour LR.

Cette baisse du pavillon français est générale pour les deux régions puisque - tous pays confondus - la part des transporteurs français pour la catégorie NST 0 est passée de 50 % à 43 % pour PACA et de 51 % à 33 % pour LR, mais c'est globalement vers l'UEBL que la baisse a été la plus importante, c'est pour cela que nous avons choisi cette filière.

Tous produits confondus la Belgique et le Luxembourg (BELUX) sont le quatrième client de la région **Rhône-Alpes** et son troisième fournisseur en termes de valeur. Les exportations portent en premier lieu sur les produits alimentaires, les produits chimiques de base et les produits agricoles et animaux vivants.

Cette dernière catégorie a été retenue pour plusieurs raisons :

- les tonnages exportés, bien que sensibles au cycle des produits agricoles (fluctuations importantes d'une année à l'autre), se maintiennent à un niveau supérieur à celui des années 81, 83 et 84,
- la part du trafic routier a progressé de 20 % de 1981 à 1986,
- la part du pavillon routier français dans ce trafic est passée de 69% en 1981 pour atteindre 45 % en 86.

Dans cette catégorie, les fruits représentent la plus grosse part à l'exportation avec 7988 tonnes pour une somme de 41,5 millions de francs en 1986.

Sept chargeurs et un transporteur ont été interviewés ; la liste en est présentée ci-après.

FILIERE LEGUMES ET FRUITS FRAIS VERS LA BELGIQUE

LISTE DES CHARGEURS RENCONTRES

RHONE-ALPES

FAVEL ET LE DOMAINE BAYARD. DONZERRE
CHOUILLOU ET LE G.I.E. NECTARFRUIT. MONTELMAR

PROVENCE-COTE D'AZUR

PROVENCE-LUBERON-EXPORT. BARBANTIN
PEYRONNET. BEAUME LES VENISE

LANGUEDOC-ROUSSILLON

CARDELL EXPORT. LUNEL
BARNIOL FRANCE. ELNE

TRANSPORTEURS ET INTERMEDIAIRES

PROVENCE-COTE D'AZUR

LA FLECHE CAVAILLONNAISE

1. PRESENTATION DES CHARGEURS

La principale caractéristique de cette catégorie de chargeurs est la capacité d'association des producteurs en vue de la commercialisation, surtout dans le cadre de l'exportation.

La plupart des producteurs n'ont pas la capacité (volume, effectifs, savoir faire) pour commercialiser leurs récoltes sur un marché qui est sans doute le plus ouvert.

Les producteurs se regroupent donc sous des formes très diverses :

- Groupement d'Intérêt Economique (GIE)
- Société d'Exploitation (SE)
- Groupement Foncier Agricole (GFA)
- Société d'intérêt collectif agricole (SICA)

Le conditionnement des produits peut être réalisé par les producteurs eux-mêmes ou dans les installations du groupement.

La commercialisation est assurée par le groupement lui-même ou par une société de commercialisation émanation des groupements et parfois également d'un autre opérateur grossiste expéditeur.

Les membres du groupement sont en général géographiquement très proches.

La commercialisation regroupe ici :

- la création et la promotion de marques commerciales,
- la prospection commerciale,
- le conditionnement,
- l'expédition des produits,
- la gestion financière.

Le groupement assure en général les opérations de contrôle de qualité-respect des normes (un cahier des charges très précis régleme les apports de chacun). Il peut prendre en charge également l'achat d'emballages pour le compte des producteurs et éventuellement d'autres matières premières (engrais, etc...).

A l'origine de ces groupements on rencontre le plus souvent deux cas :

1- un producteur plus important qui a franchi le pas de l'exportation directe et qui, pour acquérir une surface commerciale suffisante et/ou une gamme de produits étendue, fédère autour de lui, un certain nombre de producteurs qui s'engagent à respecter certaines normes de qualité.

2- un expéditeur/grossiste de fruits et légumes qui propose à des producteurs d'assurer la commercialisation de leurs productions.

Dans tous les cas les producteurs gardent leur autonomie, ils peuvent vendre directement en leur nom propre. Cette vente directe reste la règle sur le marché français où les producteurs livrent directement leurs fruits et légumes aux M.I.N. (Marché d'Intérêt National).

A l'export c'est la situation inverse qui prévaut, le producteur s'en remet complètement au GIE pour l'ensemble des opérations.

Enfin, dans le cas où il s'agit d'un grossiste expéditeur qui structure l'organisation, il achète souvent des produits directement à d'autres producteurs des environ ou non.

La part des apports directs des producteurs représente 70 % dans notre échantillon.

Emanation des producteurs ou intermédiaire classique le chargeur est donc un grossiste expéditeur.

2. PRESENTATION DES PRODUITS

Les produits, les fruits et légumes frais, ont une caractéristique commune, forte, qui conditionne l'organisation des transports : ce sont des produits éminemment périssables.

On trouve cependant trois catégories de produits :

- ceux qui peuvent être stockés sous atmosphère contrôlée, il s'agit essentiellement des pommes et des kiwis,
- ceux qui ne peuvent pas être stockés mais peuvent parfois subir un traitement qui permet de prolonger de quelques jours - 2-3 jours - la durée de vie (hydro-cooling pour les asperges par exemple).
- ceux qui ne peuvent être ni stockés, ni traités pour permettre d'attendre d'être transportés, tels les pêches.

Cependant même les produits qui peuvent être stockés retrouvent les contraintes des produits périssables dès l'instant où ils sont sortis des entrepôts sous atmosphère contrôlée.

Les fruits et légumes sont évidemment des produits saisonniers, cependant par le stockage les kiwis pour quelques mois et les pommes sur un an peuvent être commercialisés en continu.

Les autres fruits et légumes, notamment les pêches et les salades très fragiles, doivent être expédiés dès qu'ils sont récoltés.

Pour la pêche, les expéditions doivent donc être effectuées le jour même de la récolte et le respect de ce délai nécessite une organisation rigoureuse. Le GIE spécialisé dans cette vente ne fonctionne que 5 mois par an pendant la saison de la pêche, ne fait que de la pêche de qualité (calibre, goût, aspect...). La récolte se fait selon un plan précis. Les exploitations sont reliées par radio au G.I.E. Au lever du jour chacune d'elles annonce quel champ va être traité avec les caractéristiques des produits. Le G.I.E. prépare immédiatement le plan d'expéditions et les papiers administratifs. Les pêches ne feront que passer dans les hangards pour être expédiées le même jour.

Compte tenu du créneau choisi par les exploitations les produits de qualité se vendent cher.

2.1. - Le conditionnement

Les fruits sont en général conditionnés par petite quantité prêts à la vente ; ce sont des barquettes ou paquets de 500 g ou 1kg soit des plateaux de 2 à 10 kg. Les pommes sont souvent, soit en vrac, soit par sacs, expédiées, dans des caisses ou cartons de 10 à 20 kg.

Les produits sont soit conditionnés au stade de la production par les producteurs qui disposent de stations d'emballage "au champ" sous l'arbre pour les pêches, soit au niveau du groupement chez celui qui est chargé de la commercialisation.

L'expédition est le plus souvent faite par camion complet mais on note un développement de la commande de quelques palettes seulement.

2.2. - Le stockage

Les fruits et légumes ne se stockent pas en général.

Le stockage est seulement utilisé pour les pommes et les kiwis (parmi la gamme de produit des entreprises que nous avons rencontrées en tout cas).

Les pommes peuvent être stockées jusqu'à 1 an et les kiwis jusqu'à 7 mois.

Le stockage est généralement effectué chez le producteur ou l'expéditeur qui a en charge la commercialisation.

Pour les pêches, le G.I.E. dispose d'un hangard où le quart est occupé par un frigo. Cela permet de stocker les fruits qui seraient arrivés un peu tard à l'expédition. Ils n'y séjournent qu'une nuit.

3. LE MARCHÉ

A l'export le marché est essentiellement concentré sur les pays du nord de l'Europe (Grande Bretagne, Bénélux, Allemagne, Pays Scandinaves) ainsi que la Suisse et l'Autriche.

Toutefois l'Espagne et les pays du sud sont un marché potentiel pour les pommes.

Le marché national et international des fruits et légumes est une bonne illustration d'une "concurrence pure" avec en plus la transparence des prix.

Les concurrents sont français, espagnols, italiens, grecs, etc...

Cette concurrence rude (parfois sauvage cf. les événements avec les importations espagnoles en France) dans un secteur aux produits périssables impose une organisation logistique - pas nécessairement très sophistiquée mais sans faille et où la rapidité d'exécution du service est le critère de référence.

De plus, le bas niveau des prix en général des fruits et légumes lié à la surcapacité de l'offre impose la contraction maximum de tous les facteurs de coûts et notamment du transport.

Seules les asperges et les kiwis échappent un peu à cette logique mais le poids de la concurrence des pays méditerranéens commence à se faire sentir ici aussi.

Les exportateurs français sont en général très anciens sur le marché ; leur renommée et fiabilité leur permettent de contenir, avec de plus en plus de difficultés toutefois, la pression des nouveaux pays du marché commun.

Une mention particulière doit être faite pour le kiwi. Pour ce produit actuellement, c'est l'offre qui détermine la taille du marché. Les concurrents les plus dangereux, ceux qui dominent le marché sont les producteurs de Nouvelle-Zélande.

Seule la capacité du kiwi à être stocké permet aux producteurs européens d'attendre que la campagne de Nouvelle-Zélande soit terminée pour mettre leurs productions sur le marché.

La pomme est commercialisée toute l'année.

Les clients sont le plus souvent des courtiers étrangers, parfois des grossistes ou des centrales d'achat de succursalistes.

Le "fonctionnement du marché" était facilité par un système d'information précieux "les Nouvelles de Nîmes" qui donnait au jour le jour les prix et quantités sur le marché. Tout exportateur pouvait être informé par télex. Ce service public a disparu. Afin de fixer les prix, il est nécessaire d'envoyer quelques palettes à des commissionnaires étrangers avec un prix indicatif. Ils vendent "au mieux", prennent leur commission et reversent le reste. Ce ne sont pas des clients réguliers, ils permettent simplement de fixer les prix. Ce système fonctionne avec la Grande Bretagne, la Hollande, la Belgique et à Rungis.

Les clients des exploitations spécialisées en pêches sont essentiellement Mark et Spencer en Grande Bretagne, qui tente actuellement une "association" avec le G.I.E. de Montélimar pour implanter la nectarine au Maroc et commercialiser son exportation. L'entreprise ne cherche qu'un produit de haut de gamme, donc cher.

En Belgique, RFA et Hollande, le marché est très concentré avec l'exclusivité accordée à un seul client qui revend sur l'ensemble du territoire national à des grossistes ou magasins de détail en produits alimentaires.

4. LES CONDITIONS DE VENTE

Deux courants semblent s'opposer à l'exportation (en national il s'agit toujours de franco).

- **Les tenants de la vente franco** (stable) qui permet de maîtriser les coûts et l'exécution du transport et de savoir à tout instant où est le produit.

Le caractère de périssabilité des produits est si fort que certains considèrent qu'il faut être garant de l'état de la marchandise à l'arrivée même si on n'est pas maître du transport. C'est le cas de 70 % des ventes pour un des chargeurs du Languedoc Roussillon, et de 100 % pour deux autres chargeurs. Le 4ème chargeur essaie de vendre départ mais les clients lui demandent de plus en plus franco !

- **les tenants de la vente "départ"** à l'inverse sont rebutés par la fragilité des produits et préfèrent s'en débarrasser au plus vite. Cette tendance est quelquefois encouragée par des importateurs étrangers qui préfèrent pour des raisons de fiabilité et de maîtrise prendre en charge eux-même le transport. Cette tendance serait en hausse dans certains cas.

La Suisse, l'Autriche et les pays Scandinaves souhaitent acheter départ ainsi que la Belgique dans certains cas.

Pour les deux exportateurs de Rhône Alpes, les ventes se font à 90 % en "départ propriété" vers l'étranger. Sur la filière Belge c'est à 100 %.

5. LES INTERVENANTS

5.1. - Les chargeurs

Le rôle des chargeurs est primordial, dans le cas des ventes franco (cf cas en LR et PACA) ce sont eux qui maîtrisent et organisent le transport.

Dans les autres cas (en particulier pour le trafic émis par Rhône-Alpes, les importateurs imposent les règles du jeu.

Le commissionnaire de transport est inexistant sur ce type de marché.

Les opérations douanières sont soit réalisées par les chargeurs agréés soit confiées à des transitaires qui ont des agents qui se déplacent sur le terrain (Danzas).

5.1.1. - L'organisation des transports

Elle est dans tous les cas **réduite au minimum**, il n'y a pas de service transport (de toute façon tous les chargeurs sont des PME) et un parc très réduit. Chaque commercial est responsable de l'exécution complète du marché et donc de l'acheminement des produits vendus.

On rencontre quelques cas de chargeurs qui ont un ensemble tracteur avec un semi-remorque sous température dirigée (ou gros porteur sous t° dirigée). Ce véhicule sert à exporter les produits les plus riches - asperges surtout - et éventuellement en dépannage dans le cas où on n'aurait pas trouvé le véhicule qu'il faut pour réaliser une expédition.

En dehors de ces trafics, le véhicule est souvent utilisé pour faire de la ramasse entre les exploitations et la station d'emballage ou de stockage.

Curieusement le problème de la rentabilité de ce véhicule qui fait finalement très peu de kilomètres, n'a jamais été posé.

En dehors de ce cas, les seuls véhicules du parc lorsqu'ils existent, sont affectés au ramassage des fruits et légumes chez les producteurs.

Le choix des transporteurs incombe souvent aux commerciaux de l'expéditeur. Ils sont parfois organisés géographiquement ou bien chacun a son volant de clients habituels.

Les ventes se font toujours au téléphone, confirmées ou non par télex. Dès qu'une vente est conclue, le commercial appelle les transporteurs ou l'affréteur habituel, après une rapide négociation sur les prix mais surtout sur les délais d'enlèvement et de la livraison ; l'accord est conclu, sinon le commercial appelle le transporteur ou affréteur suivant sur la liste de transporteurs habituels.

De façon générale, la négociation de la vente et du transport se fait au plus tôt la veille et souvent même le matin du jour où la marchandise doit être expédiée.

5.1.2. - Le choix des transporteurs

Lorsque le transport est à la charge de l'expéditeur grossiste on observe trois pratiques majeures :

1) **Vers l'Allemagne Fédérale**, les transporteurs allemands viennent d'eux-mêmes proposer leurs services.

Il s'agit souvent de véhicules sur le retour, ils "cassent les prix" et rentrent très vite. Les exportateurs n'ont donc pas à se soucier de ce côté là. C'est une réaction vraiment unanime que nous avons rencontré : "pour l'Allemagne, aucun problème on trouve toujours".

Par précaution, et souvent parce qu'ils sont de toute façon intermédiaires, l'exportateur travaille avec un ou deux affréteurs allemands, qu'il appelle chez eux en RFA pour avoir un camion. "Dans ces cas là on est toujours servi dans la demi-journée qui suit".

2) **Vers Le Bénélux**

Dans la quasi totalité des cas, les chargeurs passent par des affréteurs, belges le plus souvent, et les transporteurs qui se présentent, les véhicules du moins, sont très souvent étrangers, belges, luxembourgeois, allemands.

On note également la présence de groupeurs français qui interviennent comme affréteurs également (Chabas à Cavaillon).

L'organisation mise en place est très efficace, "un coup de fil à Bruxelles et le camion est déjà là".

Dans un cas cependant, le client luxembourgeois (client unique) achète départ, mais le transporteur est un français installé à Chateaurenard, toutes les expéditions passent par lui. Il travaille avec ces clients depuis plus de vingt ans et il est difficile de dire qui a choisi qui.

On trouve sur le marché belge un cas tout à fait unique. Certains importateurs sont d'anciens transporteurs, qui petit à petit ont traité pour leur propre compte les importations qu'ils effectuaient pour d'autres. Propriétaires de leurs camions, ils font faire jusqu'à 3 rotations par semaine Belgique-Montélimar ou Donzère (avec le même chauffeur !). Le système est d'une grande efficacité, ne laisse aucune place aux transporteurs français. La réglementation sur le temps de conduite n'est pas respectée. Mais "l'on préfère payer l'amende plutôt que de manquer une rotation". Les camions remontent toujours pleins. Le marché belge est très sérieux et les exportations de pêches y atteignent jusqu'à 30 % de la production au domaine Bayard.

3) **Vers la Grande Bretagne**

Pour les fruits et légumes comme pour d'autres catégories de produits, les transporteurs français sont très présents vers la Grande Bretagne.

Un des expéditeurs rencontrés nous signale que la semaine précédant notre visite il a envoyé 25 camions :

15 sur la RFA : 14 allemands et 1 français
 2 sur la Belgique : 2 belges
 8 sur la GB : 8 français.

Le marché avec la Grande Bretagne est plus difficile. La mentalité est encore restée très "insulaire".

Le passage des camions français cache une réalité. La plupart des ventes se font "départ" et le transporteur est imposé par l'importateur anglais. Cependant, et cela est très rare, les commissionnaires anglais affrètent un transporteur français spécialisé sur la ligne et implanté en Grande Bretagne. Nous avons déjà trouvé le même cas sur la filière vin et cela confirme bien ce que nous avons perçu dans le tome 1 de cet ouvrage, à savoir que les transporteurs anglais ne sont plus très agressifs sur le marché français ou de la Communauté Européenne en général.

5.2. - Les prix, les modalités des contrats de transport

Les prix sont en général discutés par campagne, ils sont fixés en début de campagne par des accords verbaux mais peuvent malgré tout être négociés au coup par coup, à la baisse le plus souvent, à la hausse parfois en fonction du marché du camion.

Il s'agit donc plutôt de prix de référence qui permettent aux exportateurs de faire leurs prix de vente franco.

Dans le Languedoc Roussillon notamment on assiste régulièrement à une augmentation du prix de transport dès que commence la campagne des agrumes espagnole.

A ce moment, les transporteurs allemands trouvent plus facilement du frêt de retour et les transporteurs français vers la RFA ou le Bénélux ne veulent pas travailler au tarif des étrangers, les prix ont donc tendance à monter.

Les modalités de transport sont très simples : le chargeur veut que la marchandise soit chargée très tard et livrée très tôt.

Les contraintes horaires sont telles que la législation des temps de conduite ne peut pas être respectée avec un seul chauffeur or, les chauffeurs sont toujours seuls. Le chargeur veut ignorer ce problème : si le transporteur accepte le marché il en fait son affaire sinon on fait appel à un autre transporteur.

Les transporteurs allemands ou belges sont de toute façon très pressés de rentrer chez eux et ils sont davantage en mesure de transgresser la loi du fait de leur non-nationalité française que les transporteurs français (cf. problème des contrôles sur route et en entreprise).

De la même façon le chargeur remplit le camion (puisque dans la quasi totalité des cas il s'agit d'expédition par camions complets) sans se préoccuper du poids, cela pose parfois des problèmes notamment avec la Grande Bretagne qui limite le PTR à 25 T mais ici aussi le chargeur ne veut pas savoir.

Il y a toujours une date et une heure limite à laquelle le chargement doit arriver à destination.

Les formalités de dédouanement sont effectués au choix du client quant à l'opérateur et au lieu de dédouanement - poste frontière ou à destination.

III. LA FILIERE DES PRODUITS CHIMIQUES VERS L'ITALIE

L'Italie est le 2° client de la région Rhône-Alpes et son 1° fournisseur en termes de valeur. Nos exportations portent en premier lieu sur les produits agricoles, constitués pour 99% de bovins vivants qui demandent des conditions de transports très particulières. Nous avons préféré retenir les **produits chimiques** qui arrivent en troisième position pour plusieurs raisons :

- les tonnages exportés sont très importants : 216.359 tonnes en 1986 pour une somme de 1.570.786 milliards de francs.
- la part du trafic transporté par la route, bien qu'elle soit très performante est en nette régression. Elle passe de 92% en 1982 à 73% en 1986.
- cependant la part du pavillon français croît de façon continue depuis 1981 (76%) pour atteindre un taux de 88% en 1986.

L'Italie est le premier client des régions **Provence-Alpes-Côte d'Azur** et **Languedoc-Roussillon** avec respectivement 9,8 milliards de francs et 2,7 milliards de francs en 1985. Au plan des approvisionnements de ces régions, ce pays occupe respectivement les premières et troisième places avec 10,5 et 2,2 milliards de francs. Les exportations sont essentiellement des produits chimiques et énergétiques et des produits agricoles.

Cinq exportateurs ont été interviewés, représentant des entreprises de taille et d'organisation différentes, depuis l'entreprise familiale à caractère artisanal jusqu'au grand groupe, ainsi que quatre transporteurs présents dans la filière. Un grand groupe et un transitaire très souvent cités ont refusé de nous recevoir. La liste en est donnée ci-après.

LISTE DES CHARGEURS RENCONTRES

RHONE-ALPES

RHONE-POULENC, SPECIALITES CHIMIQUES. SAINT-FONS.
CHRYSA, FONTAINES SUR SAONE.
ATOCHEM, contacté. Refus de nous recevoir.

PROVENCE-COTE D'AZUR

Sté des BLANCS DE ZINC DE MEDITERRANEE. MARSEILLE
B.P. LAVERA (contact téléphonique).

LANGUEDOC-ROUSSILLON

LA LITTORALE. BEZIERS

TRANSPORTEURS ET INTERMEDIAIRES

RHONE-ALPES

LA GRENOBLOISE. CORBAS
MORIN. CHARBONNIERES
MICHEL HUREL. CORBAS

PACA

BEGEY.

1 PRESENTATION DES CHARGEURS

La profession est caractérisée par la présence de quelques grands groupes implantés dans le monde et une multitude de petites et moyennes entreprises. La plupart ont conquis le marché international depuis de nombreuses années. Les exigences des marchés ont peu à peu entraîné les exportateurs à se structurer sur le plan des transports. Le fonctionnement découle naturellement de la taille et des implantations des entreprises.

Pour un groupe tel que **Rhône-Poulenc**, le système décisionnel dépend de la localisation du siège social. Dans le cas présenté ici, le siège social est à Paris ainsi que la direction des transports et de la logistique. Le degré d'autonomie des unités de production est fonction de la personnalité des responsables locaux. Il existe une direction des expéditions pour chaque unité de production et, depuis peu, une direction générale locale qui gère les expéditions par un système informatique spécifique et qui regroupe, pour des raisons d'économie d'échelle, l'ensemble des exportations par direction. Ce regroupement est tout à fait nouveau. Jusque là, le groupe avait au contraire exigé une parfaite indépendance des unités de production dans un souci de stimulation réciproque qui s'est avérée incompatible avec un souci de compétitivité générale de l'entreprise. Il y avait gros à gagner sur l'économie d'échelle en regroupant les masses qui sont exportées par chaque unité.

CHRYSA, entreprise de type familial, à établissement unique, créée avant guerre, par un seul homme et ses capitaux propres a évolué pour devenir une société anonyme dont la totalité des capitaux sont encore familiaux et exporte actuellement dans le monde entier des produits qu'elle est pratiquement la seule à fabriquer. C'est donc un très bel exemple de réussite.

BP Chimie est à **LAVERA** le seul établissement du groupe BP en France (dont le siège français est cependant à Paris). L'autonomie de l'établissement français est totale, la direction du groupe à Londres n'intervient jusqu'à présent que pour donner des directives globales (par exemple un "code" de bonne conduite entre les différentes filiales pour les échanges inter-usines). Toutefois on sent actuellement une préoccupation d'optimisation globale qui, dans un premier temps devrait surtout se traduire par une évolution de la politique de production (plus grande spécialisation des usines dans la production par ex.).

Il est certain que si cette évolution devait s'affirmer, elle entraînerait nécessairement une conception beaucoup plus intégrée de la logistique

BLANCS DE ZINC MEDITERRANEE à Marseille est une entreprise de type familiale aussi, très spécialisée (un seul produit) dans un marché très ouvert, très concurrentiel puisqu'il existe des entreprises qui fabriquent du blanc de zinc dans la plupart des pays européens. Or cette entreprise réalise 70% de son chiffre d'affaires à l'export.

LA LITTORALE à Béziers est depuis juillet 1987 une entreprise du groupe Rhône-Poulenc. Anciennement Union Carbide, elle a été rachetée par Rhône-Poulenc en même temps que toute la division phytosanitaire d'Union Carbide. La philosophie de la logistique semble peu différente pour l'instant, les décisions, qui étaient autrefois prises à Genève, le sont maintenant à Lyon.

2 PRESENTATION DES PRODUITS.

Les produits sont de composition et de valeur très variables. Nous avons volontairement exclu de notre étude les produits chimiques de base qui sont peu coûteux et sont souvent transportés en vrac par camions complets. Les produits retenus sont des produits intermédiaires qui sont de composition diverse et demandent des conditionnements spécifiques nécessitant quelquefois un transport par petits colis.

Il s'agit, pour la région Rhône-Alpes, de produits intermédiaires pour la photo et la pharmacie, des produits aromatiques et de la vanille de synthèse (1° producteur mondial): une centaine de produits

différents. Dans l'autre cas, la production porte sur deux produits, le L-Menthol et le Thymol fabriqués autrefois à partir de plantes naturelles, aujourd'hui à partir du pétrole.

La haute spécialisation en fait des produits à forte valeur ajoutée.

Parmi les trois entreprises de PACA et LR, deux entreprises ne fabriquent qu'un à deux produits :

- LA LITTORALE : il s'agit d'un insecticide et d'un herbicide à forte valeur ajoutée. Le marché est saisonnier mais la fabrication continue,
- BLANC DE ZINC : c'est un produit très stable à faible valeur ajoutée, mais son prix est totalement artificiel car dépendant des cours de l'étain au London Market Exchange (LME).

La gamme des produits de BP CHIMIE est assez étendue, et va de produits dangereux à des matières plastiques.

2.1 Le conditionnement

Pour les deux entreprises de Rhône-Alpes, le conditionnement varie avec le type de produits mais la plupart d'entre eux sont placés dans des fûts de carton ou de fer, quelquefois en citernes. Certains fûts sont mis sur palettes mais d'autres sont expédiés directement. Ce sont de petits conditionnements (au maximum 4 à 5 tonnes).

Quant à l'insecticide, très puissant, très toxique, son conditionnement est normal (poche aluminium). Toutefois les transporteurs ont pour consigne de déclarer immédiatement tout carton ou fût éventré.

Les conditionnements varient de 200 g à 25 kg ; quelques fûts également ; tous les colis sont palétisés. 85% des envois se font par camions complets.

Le Blanc de zinc est conditionné en sacs papier de 25 kg, en "big bag" conteneur souple de 700 à 1000 kg, en citerne ; il s'agit presque toujours de camions complets.

Chez BP CHIMIE, les conditionnements sont très variables et les expéditions sont quasiment toujours par camions complets.

2.2. Le stockage

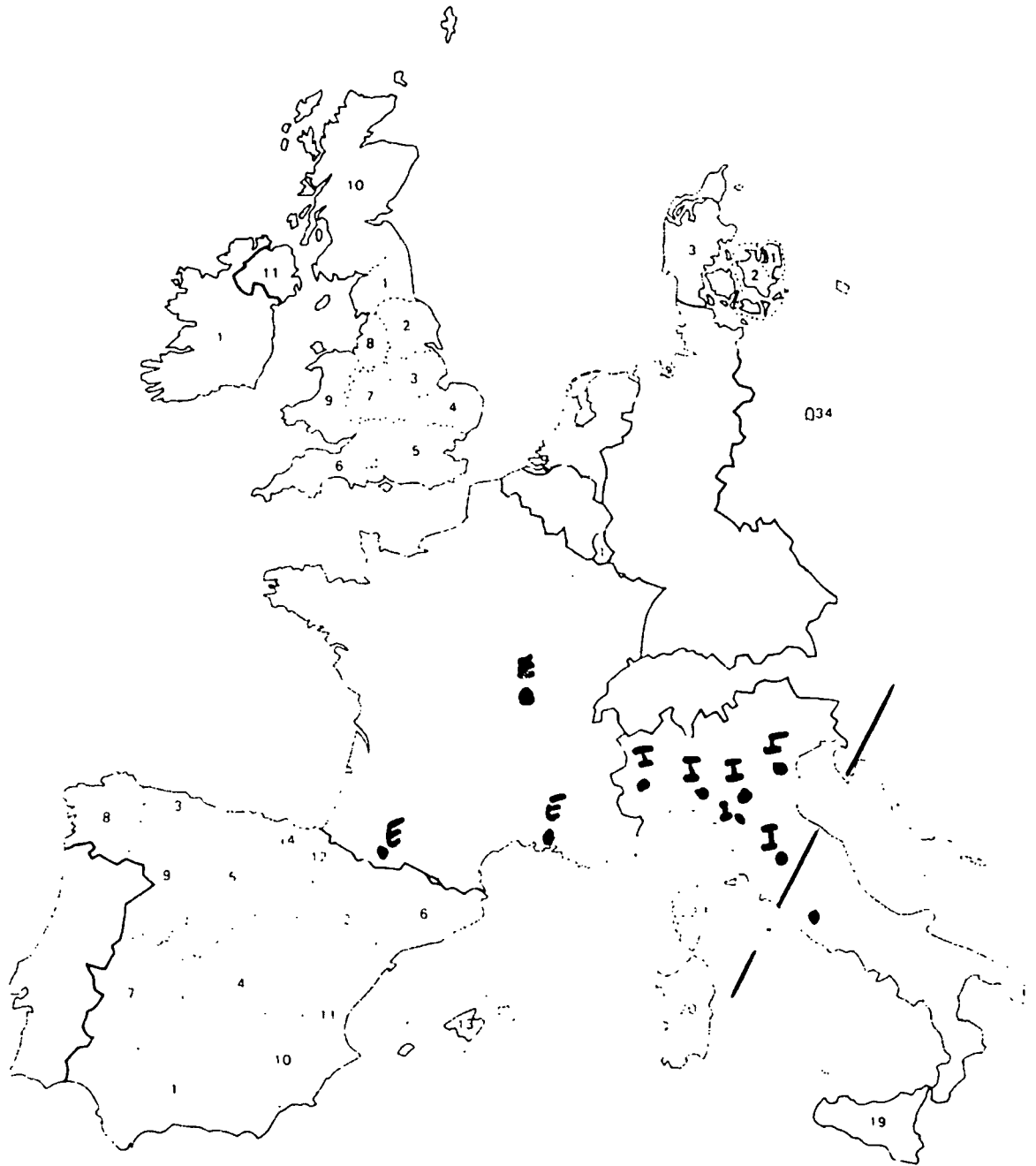
Il n'y a pour les uns et les autres aucun problème de stockage. Le marché est régulier excepté pour les produits aromatiques qui se font en campagne. La fabrication est alors exécutée par roulement par type de produit et stockée en attendant le marché dans des wagons citernes loués à la SNCF qui restent sur les voies proches de l'unité. Pour les autres produits le stockage est effectué à l'usine même, les expéditions se faisant ensuite selon les demandes. Pour un stockage hors unité ou lors du transport, seule l'odeur peut être un handicap.

3 LE MARCHÉ

Les principaux clients se situent dans le monde entier, mais compte tenu de la technicité et du coût des produits, seuls les pays développés sont concernés (USA, Extrême Orient, RFA, GB, Italie). La part à l'exportation représente 70% de la production pour le groupe, 50% pour CHRYSA, 90% pour LA LITTORALE, 70% pour BLANC DE ZINC, 35% pour BP CHIMIE.

Tous ces marchés sont très anciens et les clients fidèles. CHRYSA fonctionne par un système très original. Inscrite dans des annuaires spécifiques publiés dans le monde entier, ce sont les clients qui la démarchent en fonction de leurs besoins et viennent rendre visite à l'inverse des marchés habituels (bien que la direction aille voir les clients régulièrement). Le marché sur l'Italie fonctionne

LE MARCHE



grâce à la présence d'un agent commercial qui centralise les commandes de tous les clients. Sur d'autres destinations les affaires se traitent directement avec de gros clients.

Le groupe Rhône-Poulenc n'a pas de concurrence sur ce type de produit en France. Ses plus gros concurrents étrangers sont BAYER en RFA et le Japon. A l'étranger, il a ses agences qui fonctionnent comme des centres de profit, sociétés commerciales multiples ; elles achètent tous les produits du groupe et les revendent. Ce ne sont que des bureaux. C'est ainsi que fonctionne le marché italien.

L'insecticide a très peu de concurrence, sa qualité est telle qu'il surclasse largement les autres produits concurrents. Les commerciaux du groupe Union-Carbide présentent les palettes de produits. Les marchés sont surtout en Europe du nord.

Le Blanc de zinc est par contre sur un marché très concurrentiel. Les ventes à l'export de l'entreprise sont très équilibrées entre les différents pays. L'Italie achète beaucoup en vrac. Les principales destinations sont Milan, Turin, Florence (Céramiques), Gêrone.

Sur l'Italie, le marché est ainsi très concentré dans la zone industrielle du Nord. La plupart des clients se situent près de Milan. Aucun ne se trouve au Sud de Rome. Le schéma ci-après représente le marché.

4. LES CONDITIONS DE VENTE

Pour le groupe, les conditions de vente sont primordiales dans l'organisation du transport. A l'exportation il y a peu de départ usine. Il pratique du franco destination ou du franco frontière pour les pays de l'Est pour lesquels les transitaires sont imposés par les destinataires et il perd la maîtrise du transport. Pour l'outre-mer les conditions sont CIF quelquefois FOB pour la défense du pavillon, jamais de départ usine.

Sur l'Italie les conditions sont toujours "franco". Les transporteurs non implantés en Italie sont très réticents pour travailler en "départ usine" car ils ne sont jamais payés. Une exception cependant : les grands groupes étrangers exigent du départ usine comme le groupe lui-même l'exige à l'import.

CHRYSA n'a pas suffisamment de trafic pour avoir son service transport. Malgré cela elle tient à garder la maîtrise du transport et vend franco non dédouané.

LA LITTORALE vend franco en France mais départ à l'export. Cela pose parfois quelques problèmes car les véhicules ne sont pas conformes aux clauses du cahier des charges que Union-Carbide impose à ses transporteurs pour ce type de produit.

Le dédouanement est effectué par LA LITTORALE qui est agréé déclarant en douane.

BLANC DE ZINC MEDITERRANEE essaie de vendre franco au maximum. Pour l'Italie, il s'agit presque toujours de franco ; il est également agréé par la douane mais le dédouanement se fait selon les vœux du client.

BP CHIMIE pratique de la même façon ; les exportations vers l'Italie sont presque toujours franco.

5 LES INTERVENANTS

Le rôle du chargeur est primordial et nous allons voir que dans cette filière, la connaissance de son univers de choix révèle le véritable jeu qui s'engage entre tous les intervenants.

5.1 Les chargeurs :

Gros ou petit, le chargeur même s'il a eu son propre parc de quelques camions a abandonné la réalisation du transport au profit des professionnels qu'il estime plus compétents et moins coûteux. La taille et la capacité de production impliquent d'avoir ou non un service transport.

5.1.1 L'organisation en matière de transport

L'organisation du groupe Rhône-Poulenc est encore très marquée par la centralisation des décisions au siège social. La direction logistique pour toute la France prend toutes les décisions importantes comme le montre le schéma de la page suivante. On remarque que le directeur des expéditions situé sur le lieu de production n'a une certaine autonomie que dans le cadre des transports routiers. Chaque année le groupe lance des appels d'offre et envoie des formulaires à toutes les entreprises de transport qui sont en contact avec lui. Ces bordereaux sont extrêmement précis. Ils comportent les demandes de prix par catégorie de produit, par tranche de poids, et par grande destination.

Toutes les réponses sont confrontées, et chaque unité de production reçoit la liste des entreprises retenues et la fourchette des prix à respecter. Si les décisions de fond ne sont pas discutées (travailler avec des compagnies maritimes de la Conférence ou Outsider, privilégier le pavillon français,...) il reste une marge de manoeuvre assez importante quant au choix du mode terrestre, et de l'entreprise de transport que localement on jugera la plus adaptée aux besoins.

On peut dire que la direction à Paris donne les grandes orientations et le service transport local organise en fonction de sa connaissance du marché local.

La politique du groupe est de ne pas transporter mais le service transport organise tout : le dédouanement, le groupage, l'établissement des bordereaux et même les formalités pour transport de produits dangereux. Il n'a donc pas besoin des services d'un transitaire ou commissionnaire à la différence de la petite entreprise.

Passé le cap de la sélection, le transporteur qui travaille pour le groupe a une situation privilégiée. Son travail consiste à charger, rouler et livrer sans souci des problèmes administratifs. Il faut ajouter à cela de nombreux avantages : l'entreprise est fidèle, n'a pas de retard de paiement et représente une très bonne carte de visite pour le transporteur. De plus, elle est une des très rares entreprises nationalisées à tenir compte des frais réels des transporteurs et à ne pas jouer de son influence pour tirer les prix à la baisse.

Les marchandises expédiées étant de faible encombrement, un groupage avant exportation est organisé. Longtemps confié à des groupeurs, il est organisé aujourd'hui par l'entreprise pour des raisons de coûts et de pertes de temps. En effet :

- l'expédition par camion complet coûte moins cher que la messagerie,
- le transport national coûte plus cher que l'international,
- il est plus rapide de grouper et dégrupper entre les unités de production que chez un transporteur, grâce à l'appui de l'informatique.
- le système est beaucoup plus souple (il devient facile de détourner légèrement un camion chargé complet par les produits du groupe de sa route pour livrer une partie de la marchandise).

Un autre groupe important contacté a refusé de nous recevoir. Nous le regrettons d'autant plus qu'il semble pratiquer une politique peu favorable aux entreprises de transport françaises.

SCHEMA ORGANISATIONNEL

SYSTEME PRODUCTIF

Matières 1° : 70% origine région Rhône-Alpes
 " " " usines du groupe
 pas d'importation

Caractéristiques : gros tonnages, souvent liquide

Acheminement par wagon

Transformation pour la fabrication : 100 produits

de produits intermédiaires pour la photo
 " " " pour la pharmacie
 " " aromatiques
 " " pour applications diverses
 de vanille de synthèse

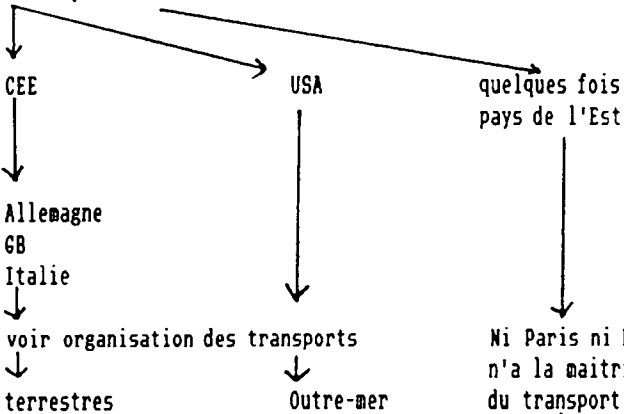
Caractéristique des produits :

- assez forte valeur ajoutée
- petits conditionnements (4t, 4t,5)
- dédouanement fait au départ usine

CLIENTS : pays industrialisés

30% France

70% exportations (50000 tonnes/an)



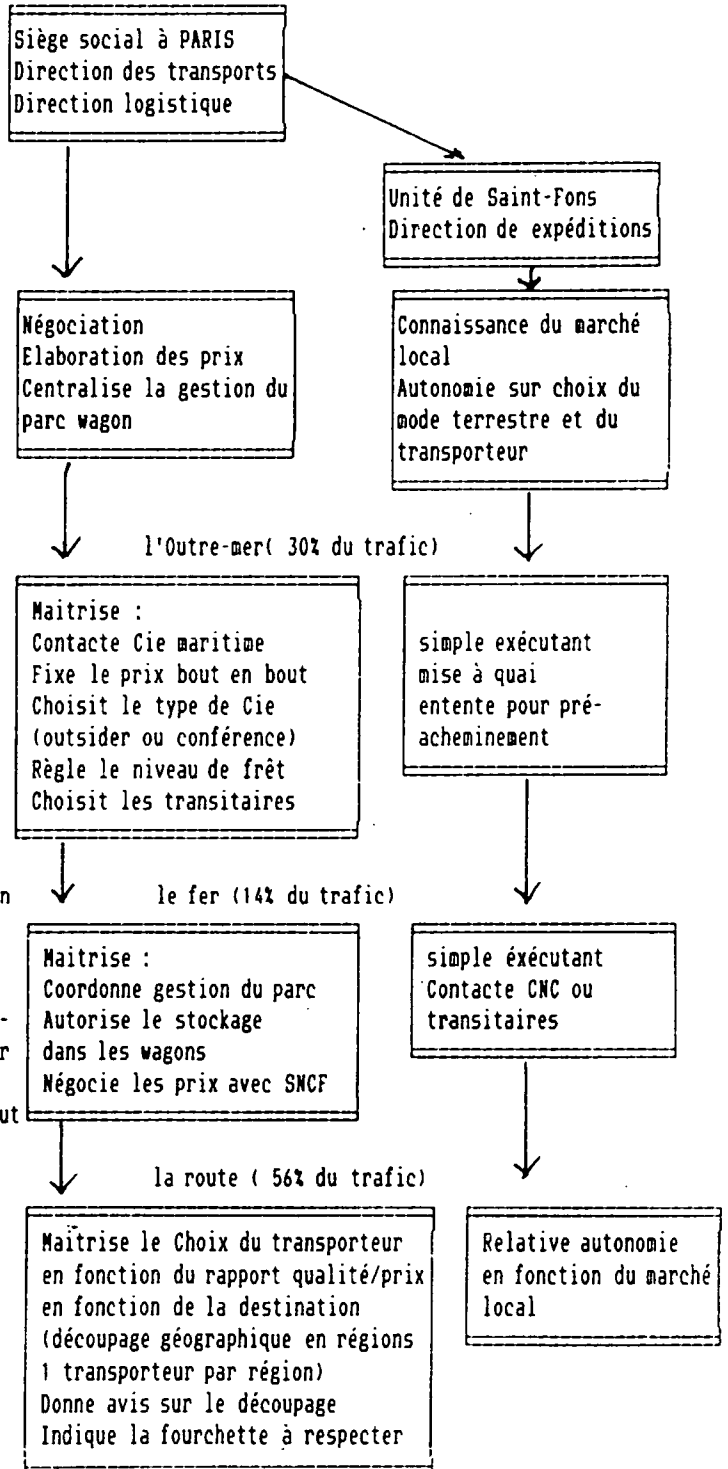
SYSTEME TRANSPORT

EQUIPEMENT : 1 camion

+ 1 camion loué (carte jaune) pour liaisons entre unités de production du groupe (enlèvement)
 2 à 3000 wagons appartiennent ou sont loués par le groupe (wagons citernes)

Toutes les unités sont embranchées. Les voies SNCF vont jusqu'aux quais

ORGANISATION :



Pour CHRYSA, le service des expéditions réalise le dédouanement et prend contact avec les transitaires à qui elle confie la totalité des expéditions sur les lignes où ils sont performants.

L'organisation de LA LITTORALE à Béziers est très proche de celle du groupe Rhône-Poulenc. Les opérations de consultation, sélection des entreprises de transport, selon les destinations, types de produits, tranche de poids, étaient réalisées au siège à Genève.

L'usine recevait une liste des transporteurs retenus, des prix convenus. Elle choisissait ses transporteurs en fonction des caractéristiques de l'expédition, client, produit, délais, dans une liste préétablie.

BP CHIMIE possède à peu près la même organisation. C'est l'entreprise toutefois qui sélectionne les transporteurs, selon les mêmes méthodes et fournissent des listes au chef d'expédition qui a la charge de contacter les transporteurs.

BP pratique la préfacturation aux transporteurs.

BP n'a pas d'exclusive quant à la nationalité des transporteurs ; cependant en pratique les étrangers sont peu nombreux. Il s'agit ici des transporteurs qui participent à la sélection annuelle ; par contre la nationalité des véhicules qui réalisent les exportations est souvent étrangère par le jeu de la sous-traitance. Mais l'entreprise n'a aucune maîtrise et aucune information sur la part de cette sous-traitance "qui la préoccupe".

BP préfère traiter avec des transporteurs, mais ils ont quelques gros affrêteurs.

La petite entreprise BLANCS ZINC travaille avec une trentaine de transporteurs qui sont réguliers sur certaines destinations ; pour l'Italie elle a deux principaux transporteurs plus trois ou quatre occasionnels. Les prix sont négociés verbalement en début d'année.

5.1.2 Le choix des transporteurs et intermédiaires

Si notre échantillon n'est pas représentatif de l'ensemble des possibilités, puisque le groupe ici présenté joue à fond la carte du pavillon français alors que d'autres faussent le jeu, les interviews des transporteurs nous permettent de juger du fonctionnement général du marché et des problèmes qu'ils rencontrent dans les autres cas.

Les entreprises interrogées ont toutes la même démarche que l'on peut résumer ainsi. Leur préférence va :

- aux entreprises **françaises**
- aux transporteurs **spécialisés sur une ligne ou pour un type de transport**
- aux transporteurs ayant une "**bonne réputation**"
- aux transporteurs ayant leur **propre parc et assurant le transport de bout en bout**
- pour les petites ou moyennes entreprises qui n'ont pas de service transport, **aux transitaires ayant une très bonne réputation, implantés aux deux extrémités, et ayant leur propre parc**

Les raisons avouées de ces choix sont une plus grande confiance aux nationaux et l'appréciation d'une **qualité de service** incontestable, bien que la définition de la qualité de service reste assez floue : "c'est le transporteur qui est disponible, n'a pas de retard, fait bien son travail et n'a pas de problèmes de facturation".

La **sous-traitance** est un phénomène mal perçu par les exportateurs. S'ils acceptent, lors d'un envoi exceptionnel ou très urgent, que leur transporteur fasse appel à des collègues ou aux étrangers qu'il peut affréter sur la ligne, ils ne sont pas prêts à admettre que cela devienne trop fréquent. La conséquence en serait le retrait du trafic. Pour le groupe qui expédie par camions complets il a la possibilité de contrôler que les camions qui chargent sont bien ceux de l'entreprise à qui il a confié sa marchandise. Pour les petites entreprises qui expédient de petits colis par l'intermédiaire d'un groupeur cela n'est pas le cas. Il est évident **qu'elles perdent, sans le vouloir, la maîtrise du transport**. On peut

s'étonner que les mêmes entreprises choisissent les transporteurs français qu'ils jugent les mieux placés et qu'ils ne se soucient plus de savoir qui réalise la traction. Il faut donc imaginer que le travail est bien fait.

5.2. Les transporteurs

Les transporteurs impliqués dans cette filière sont, pour les plus importants, en pleine restructuration en vue de l'échéance de 1992. Très bien implantés sur le marché national, ils ne sont venus au transport international, comme la plupart des transporteurs français, que pour suivre leur clientèle et ne pas la perdre en national. Tous les chefs d'entreprises interrogés estiment que le transport national est plus rémunérateur et compense les pertes réalisées en international.

Plusieurs types d'entreprises sont représentées dans notre échantillon :

La GRENOBLOISE est d'abord commissionnaire de transport avant d'être transporteur. Spécialisée en citernes, elle assure la plus grande part des expéditions en camions complets. Sur ce marché des produits chimiques elle apparaît comme un des interlocuteurs de Rhône-Poulenc et transporte des fûts en vrac ou en palettes.

Elle a été rachetée en 1980 par la Société Charles-ANDRE, ancienne entreprise de transport, devenue société de holding, dont le siège social est à Montélimar, et les capitaux familiaux à 80%, le reste étant détenu par RVI. Charles ANDRE est donc une entreprise française de taille internationale avec ses 1800 employés, ses 1100 tracteurs, 1 milliard de chiffre d'affaires, 18 pays desservis, 20 filiales de transport en France, 3 à l'étranger (Londres, Rotterdam, Madrid), et 3 filiales de service. La plupart sont des entreprises locales rachetées. La GRENOBLOISE a son siège social à Grenoble et garde une assez grande autonomie.

L'entreprise **Michel HUREL** est une entreprise familiale de transport fondée par le père avec 2 ou 3 chauffeurs il y a plus de 25 ans. Aujourd'hui, les fils et gendres dirigent 1200 salariés et 14 agences en France et à l'étranger. Les capitaux sont familiaux à 66% et RVI possède les 34%, minorité de blocage. Le siège social est à TORIGNI (50). L'entreprise possède 700 véhicules dont 250 frigos. Son expansion s'est faite par une série de rachats d'entreprises de petites tailles, bien implantées, qui gardent leur identité, qui possèdent entre 20 et 30 camions bien entretenus et dont le personnel reste en place. Les dernières implantations concernent la Grande-Bretagne, et les projets sont tournés vers l'Espagne et l'Italie pour préparer 1992.

5.2.1. Place sur le marché national

Incontestablement, la meilleure activité reste le marché intérieur sur lequel les entreprises gagnent bien leur vie, surtout en transport spécialisé soit sur un produit, soit sur une destination.

Sur le national, ce sont les gros chargeurs qui font le marché car ce sont eux qui détiennent le trafic, tels Rhône-Poulenc ou Atochem pour la région Rhône-Alpes. La concurrence est extrêmement sévère car seule Rhône-Poulenc sait conserver des prix raisonnables et exiger de travailler avec des entreprises françaises pour garder une bonne qualité de service et pour des raisons relationnelles. Le marché français est en perte de vitesse. "Même Rhône-Poulenc n'arrive pas à vendre aux français et des entreprises locales achètent des produits en Belgique des produits qu'elles pourraient prendre chez Rhône-Poulenc".

Le choix de faire du lot complet tient à la tarification. Cela revient bien moins cher d'expédier un camion de 20 tonnes que 20 fois une tonne. L'organisation est plus simple aussi.

En national, la GRENOBLOISE fonctionne avec ses propres chauffeurs qui tournent sur son propre matériel spécialisé. Pour tout le reste elle a un pool d'affrétés dont nous verrons le fonctionnement plus loin.

Très démarchée, l'entreprise choisit en fonction du moment. Dans les années 70 il y avait des marchés porteurs et une quantité de contrats d'affrètements. Aujourd'hui tous ceux qui disparaissent ou quittent l'entreprise ne sont pas renouvelés car le trafic n'est plus suffisant pour assurer à chacun son minimum vital. Ainsi sur le national le réseau d'affrétés diminue. L'entreprise a même du mal à maintenir le trafic et à tenir les engagements vis à vis des BRF en % du trafic

Pour MICHEL HUREL, les activités sont **diversifiées** :

- **Le transport (de bout en bout)**, dont elle tient à assurer le tractionnariat pour l'image de marque et pour une bonne rotation du matériel. L'activité se répartit entre le transport frigorifique et l'industriel. Les véhicules sont plus nombreux pour l'industriel mais le chiffre d'affaires est bien supérieur pour le froid. L'entreprise vise à être le deuxième transporteur de froid en 1992 après STEF.

- **La location de matériel** à ses clients qu'elle loue elle-même à RVI.

- **L'entreposage** mis à disposition des chargeurs en attente de redistribution, particulièrement en froid. Cela nécessite des plates-formes dans toute la France. Une nouvelle profession vient de naître, "entrepoteur". Déjà l'entreprise DEBEAUX est entrepoteur de SPLAST. Elle traite avec de multiples clients qui deviennent maîtres du transport.

- Depuis un an, **le transit maritime**, afin de se lancer dans le grand export et mieux traiter le trafic vers l'Outre-Mer où ses agences sont implantées.

Pour être compétitives lorsque les étrangers pourront pénétrer le transport national, ces entreprises en plein essor ont choisi la spécialisation et se donnent les moyens de lutter contre la concurrence en proposant une grande technicité et une très bonne compétence sur le marché national : L'objectif de la GRENOBLOISE a été d'abord le transport par citerne, il est actuellement la spécialisation sur la Scandinavie, mais pas à n'importe quel prix. Pour MICHEL HUREL l'expansion se base sur la création d'une grande chaîne de froid allant des pays nordiques jusqu'au sud de l'Espagne. On les trouve cependant ici dans une filière pour laquelle elles ne sont pas particulièrement spécialisées et elles donnent entière satisfaction à leurs clients.

5.2.2. Place sur le marché international

Au départ, ces entreprises ne sont passées au marché international que pour suivre leurs clients "nationaux". Actuellement la conjoncture étant mauvaise, le marché national est en baisse il est donc nécessaire de se maintenir sur le marché international et de se spécialiser sur une ligne.

Cependant il n'y a pas de politique d'implantation à l'étranger pour la GRENOBLOISE. Peu d'entreprises ont les moyens de s'implanter en Allemagne par exemple excepté de grands groupes tels que DANZAS, CALBERSON ou FATTON. Ce sont d'ailleurs tous des groupeurs. Cette situation n'est pas seulement le fait de pays à monnaie forte. Il est plus raisonnable de travailler avec des correspondants, même si ceux-ci sont moins enclins à donner le même trafic que sa propre agence. En Espagne on s'est rendu compte qu'il était impossible pour des français, de faire gérer leurs agences autrement que par des espagnols ; il n'est pas si simple de faire rentrer l'argent. Il n'est pas possible non plus de travailler en direct. Toutefois, si l'entreprise faisait du groupage elle serait obligée comme les autres d'avoir des correspondants partout qui dédouaneraient pour les clients. Les grands groupes tels que Rhône-Poulenc ont leur propre transitaires à l'étranger mais bien souvent ils leur sont imposés par leurs destinataires.

Nous avons vu que l'entreprise MICHEL HUREL s'impose à l'étranger par l'implantation en rachetant des entreprises.

La concurrence, les prix : Il n'y a pas de miracles, les plus gros concurrents restent des entreprises structurées, solides, qui font du bon travail. Mais les prix restent équivalents. En effet,

l'entreprise qui offre une bonne image de marque et fait bien son travail a des frais qui pèsent sur les coûts mais dont les chargeurs tiennent rarement compte (véhicules propres, bien entretenus...). A service correct, prix corrects. Il n'y a pas de marchandage." On ne fait pas le jeu des affréteurs". Il arrive que des camions reviennent à vide plutôt que de charger à n'importe quel prix. Pour le transport de produits chimiques, le prix de l'aller vers l'Italie est majoré du prix retour car les entreprises n'ont pas intérêt à recharger sur place (perte de temps, coûts élevés, et rémunération faible). L'une des deux entreprises a refusé le trafic d'une unité de Rhône-Poulenc vers l'Italie, tant les prix étaient ridiculement bas." **Les affréteurs ont tué le transport français et il y a un manque de réglementation**".

Depuis la disparition de fait de la TRO qui servait de "garde-fou", les gros clients jusque là fidèles commencent à diversifier leurs marchés pour confier du trafic à de petits transporteurs, prêts à accepter n'importe quel tarif afin de survivre. c'est ainsi que nos deux entreprises ont perdu plusieurs marchés importants et habituels que de petits artisans ou bien des Belges et Hollandais en quête de fret retour ont enlevés à moitié prix. Toutes deux déplorent la disparition de la TRI ou des tarifications bilatérales.

A titre d'illustration une unité d'un grand groupe a proposé un transport LYON-MILAN pour 2800 f ou encore un LYON- ANVERS pour 3500 francs (alors qu'un LYON-Lille se négocie à 3500 francs !).Le transporteur contacté ne pouvait réaliser le contrat à ce prix là. Il a proposé le marché à un petit artisan, affrété occasionnel qui l'a réalisé. Par honnêteté l'entreprise de transport a dû couvrir les frais supplémentaires de l'artisan !

5.2.3. L'affrètement et la répartition du fret

5.2.3.1 L'affrètement

La GRENOBLOISE fonctionne avec un pool de transporteurs sous contrat mais qui roulent sous le pavillon "La Grenobloise" :

- Elle a ses affrétés permanents qui possèdent leur camion mais circulent avec les "couleurs la Grenobloise". Propriétaires de leur camion, ils ont un contrat permanent avec l'entreprise qui leur assure un minimum mensuel plus des commissions. Ces affrétés peuvent avoir leurs propres clients surtout à l'étranger pour leur fret retour. Ce sont des affrétés "maison"

- Puis il y a l'affrété régulier sans contrat mais qui travaille à 80% avec l'entreprise et de façon régulière

- En international enfin, elle fait appel à des affrétés occasionnels ou "affrétés sauvages" (n'importe qui, n'importe quoi..). Elle a un portefeuille d'affrétés, souvent étrangers.

- Elle loue également une partie de son matériel à de grosses entreprises qui font leur propre transport (compte propre)

- Enfin, elle a des contrats avec les BRF en % du volume annuel.

En international, l'entreprise n'est pas démarchée, elle est demandeur.

Le fonctionnement de l'entreprise HUREL ressemble beaucoup à celui de l'entreprise précédente :

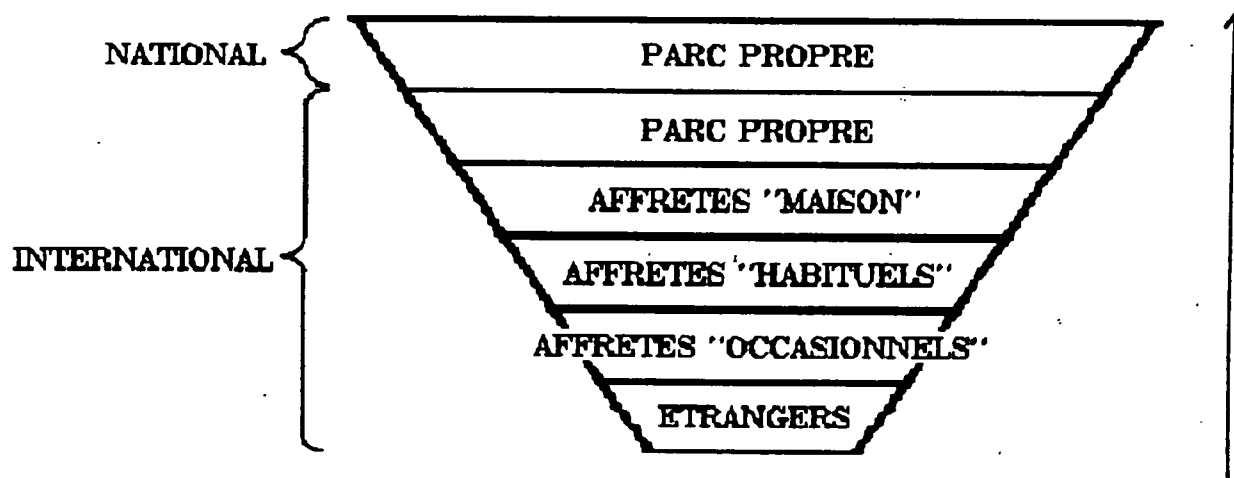
La répartition du fret par ordre décroissant d'intérêt se présente ainsi : en priorité, l'entreprise fonctionne en national avec son propre parc, puis avec les véhicules des autres agences, de passage dans la région. Puis il est confié à des transporteurs locaux, souvent concurrents de même taille ayant une bonne réputation sur la ligne, et qui, à l'occasion, "renvoient l'ascenseur". L'entreprise a également 2 affrétés permanents avec lesquels elle a un contrat moral depuis 1972. Elle prend 10% de commission sur tout le trafic confié. Ces affrétés ont leur propre camion mais pour faciliter leur tâche, HUREL s'occupe de tout ce qui est administratif (autorisations, ATIE, tickets de tunnel, passage du Fréjus..). Il

lui arrive aussi de faire appel à des affrétés occasionnels mais la plupart du temps ce sont des français. Si inversement elle manque du trafic il lui arrive de faire appel au minitel : "C'est la mort des BRF", mais actuellement l'on n'y trouve que les marchandises à bas prix dont personne n'a voulu.

Pour la GRENOBLOISE, le choix des affrétés se fait en principe parmi des entreprises de petite taille, qui ont investi pour s'installer et qui, pour la plupart, sont endettées. L'entreprise les avertit des difficultés du marché car la situation n'est pas saine. Tout le monde est conscient qu'il leur faudrait au minimum 50.000 francs par mois pour subvenir à leurs dettes et on ne peut y arriver en international. C'est pourquoi il y a de nombreux affrétés "moraux" en international mais peu sous contrat. La plupart ont un petit trafic et tournent en sous-traitance. Il reste toutefois une quarantaine de petites entreprises qui tournent en international ; elles ont leur propre matériel et travaillent avec eux depuis 20 ans. Mais on est très conscient de les faire survivre, et qu'elles ne peuvent se développer.

5.2.3.2. La répartition du fret.

Il est facile de comprendre alors comment se répartit le fret entre tous ces acteurs. Le schéma ci-après montre très nettement que l'entreprise garde le fret le plus lucratif : d'une façon générale le fret national, et la partie la mieux rémunérée de l'international. Puis, à mesure de l'intérêt décroissant du fret, celui-ci est confié aux affrétés sous contrat permanents, puis aux affrétés réguliers sans contrat, puis aux "occasionnels" et enfin aux étrangers.



Cela nous permet une remarque : lorsque l'on analyse les statistiques douanières, on a tendance à sous-estimer le rôle du pavillon routier français en prenant en compte le véhicule qui passe la frontière. Dans ce cas de fonctionnement, qui est loin d'être unique, il est bien évident que la partie la plus lucrative reste au donneur d'ordre et non à l'affrété qui ne fait que tracter et touche une maigre rémunération. En l'occurrence les étrangers n'arrivent sur le marché que pour le fret que personne n'a pris.

5.2.3.3. Les marchés déséquilibrés et le fret retour :

Quelques exemples de fonctionnement vont permettre de comprendre que le fret retour n'est pas, contrairement à ce qui avait été dit jusque là, le véritable handicap des entreprises françaises dans le transport international.

Le fret retour est traité différemment selon les destinations. Vers la Grande-Bretagne, par exemple, l'aller est bon, mais il est difficile de trouver du fret retour. Le prix du retour est compté dans l'aller. Le transporteur le mieux implanté sur la ligne, et aux deux extrémités, Dantressangle, a obtenu,

l'aller. Le transporteur le mieux implanté sur la ligne, et aux deux extrémités, Dantressangle, a obtenu, compte tenu de son poids (1.000 passages par mois, une réduction de tarif de 50% sur la traversée de la Manche. Il peut se permettre de revenir à vide dans les 60% des cas. Pour l'entreprise HUREL qui a une agence à Londres et trouve relativement bien son fret retour, l'ordre est donné d'attendre midi et si le véhicule ne trouve pas de trafic il traverse à vide et recharge dans le nord. La traversée ne dure qu'une heure et les 2000 francs perdus sont vite regagnés sur le trafic national.

Le marché italien est très déséquilibré avec beaucoup plus d'import que d'export. Cela a tendance à faire monter les prix au retour. Actuellement une descente Lyon-Milan se négocie à 3800, 4000 francs et le retour à 5000. Les entreprises sont donc plus incitées à se rendre en Italie que dans les autres pays. Certaines entreprises cassent les prix à l'export pour pouvoir être présentes sur le fret retour. Les entreprises françaises sont très bien placées sur ce marché. Ce sont les importateurs français qui offrent les prestations aux transporteurs nationaux qui travaillent pour eux en national. là aussi le jeu de la répartition du fret selon la rémunération joue à fond. Il y a cependant une baisse d'activité en Italie depuis septembre 1987.

Sur la Scandinavie, les camions rechargent en Allemagne. Là s'ajoute une concurrence importante du rail-ro-ro, mais les délais sont plus longs.

Les entreprises belges et hollandaises sont redoutables sur le marché de la CEE ; elles ont des prix plus bas pour une qualité de service égale.

IV. LA FILIERE DES PRODUITS MANUFACTURES VERS LA R.F.A.

Nous avons retenu la filière des produits manufacturés (catégorie 9D de la nomenclature NST) à destination de la R.F.A. pour deux raisons principales :

- la part du pavillon français reste relativement élevée à l'export, pour ce qui concerne le trafic routier (majoritaire dans les échanges), bien qu'elle ait constamment décru depuis 1981 :

	PART DU PAVILLON FRANCAIS A L'EXPORT	TOTAL TONNAGE EXPORT (9D)
RHONE - ALPES	82 % EN 1981 et 71 % en 1986	116 987 t. (1986)
P.A.C.A.	89 % EN 1981 et 65 % en 1985	4 301 t. (1985)
L.R.	95 % EN 1981 et 87 % en 1985	12 500 t. (1985)

- alors qu'à l'import la part du pavillon français qui était majoritaire (Rh. Alpes) en 1981 descend en 1986 au-dessous de la barre des 50 %.

Au sein de la catégorie ainsi choisie, nous avons retenu en priorité le matériel électronique professionnel, largement représenté dans ces échanges avec la R.F.A.

De façon générale, on peut dire que cette filière concerne plutôt :

- des produits à forte valeur ajoutée (1)
- des expéditions en petits lots nécessitant le recours à des groupements
- une gestion logistique à "flux tendus".

(1) ou encore forte valeur du produit rapportée au kg.

LISTE DES CHARGEURS RENCONTRES**PROVENCE-COTE D'AZUR**

EUROTECHNIQUE. ROUSSET
SAFARE CROUZET. NICE
SFERNICE. NICE
THOMSON

LANGUEDOC-ROUSSILLON

DATA SUD. MONTPELLIER
MANUFACTURE PAUL BOYE
CACHAREL
IBM

TRANSPORTEURS ET INTERMEDIAIRES**RHONE-ALPES**

T.K. CORBAS

PROVENCE-COTE D'AZUR ET LANGUEDOC-ROUSSILLON

DUCROS.NIMES
T.N.T.-ITEC. AULNAY SOUS BOIS
MONNIER. PANTIN
TAT EXPRESS (Agence de MARSEILLE)
CALBERSON (Agence de MONTPELLIER)
IBM
DELMER Service. MELUN

1. - PRESENTATION DES CHARGEURS

Les chargeurs ont été choisis à partir de fichiers établis par les Chambres de Commerce, établissant par nature de produits la liste des principaux exportateurs de chaque région. On a retenu les principaux d'entre eux, faisant un chiffre d'affaires significatif à l'export (1).

Pour la majorité, il s'agit de sociétés spécialisées dans l'électronique (et l'informatique); avec la présence de trois grands groupes opérant sur une base européenne, voire internationale (IBM, T.S.C. et CROUZET). Un cas particulier : P. BOYE, manufacture de vêtements.

Parmi les chargeurs, les trois premiers cités (dans le tableau) sont implantés en région P.A.C.A. (un établissement au moins) et les trois derniers en région L.R.

	CHIFFRE D'AFFAIRES (groupe)	ETABLISSEMENTS
THOMSON - SC (semi-conducteurs)	CA = 2 MdF 50 % Export (dt R.F.A. = 380 MF)	Aix-en-Provence Rousset (C.A. = 123 MF) + 5 hors région P.A.C.A.
SAFARE - CROUZET	C.A.Z. = ...	Nice (C.A. = 70 MF) Alès + ...
SFERNICE	C.A. = 520 MF	Nice, S.S. (C.A. = 350 MF) 35 % Export dt R.F.A. = 45 MF) + ...
IBM - FRANCE	C.A. = 32,2 MdF 44 % Export	Montpellier (C.A. = 3,7 MdF 80 % Export) + 3 hors région L.R.
DATA-SUD-Systèmes	C.A. = 20 MF 25 % Export	Montpellier, S.S.
Paul BOYE	C.A. = 150 MF 30 % Export	Sète, S.S. + 2 hors région L.R.

(1) Le plus petit d'entre eux a un chiffre d'affaire "export" dépassant les 5 millions de F.

Le tableau qui suit résume les principales caractéristiques de l'organisation de ces chargeurs en matière d'échanges commerciaux et de transports.

	Type d'échanges commerciaux CEE	Conditions de vente	Nature et volume des expéditions	Valeur unitaire	Maîtrise du transport	Opérations effectuées en "compte propre"	Organisation du transport	Partenaires du transport
T.S.C. (Thomson)	Trafic à 80% entre filiales + qqes clients directs	CIF à 80% à l'exportation	Petits lots en cartons 30 à 35 t/mois sur RFA	800 à 2500 F/kg	Oui (TSC-Rungis) organisation centralisée	douane PF de transit à SOGARIS	route exclusivement sur RFA achet Fce sur PF traité par étabts LR quotidienne : PF Sogaris vers RFA	Canzas (export RFA) TNT ITEC (import RFA) TAT (préacheminement Fce)
SAFARÉ-CROUZET	Clients directs	surtout CIF	lots en caisses		"ça dépend du client"	Néant	Aérien surtout + postal, fer, route	Un seul transitaire : la SCAC
SFERNICE	à 30% vers distributeurs agréés (cf filiale RFA) + à 70% vers clients directs / Total des ventes RFA : 45 MF	Départ usine à 60% et 40% FOB + CIF...	petits lots en cartons 100 à 200 kg par semaine sur RFA	3000 F/kg	Oui	Néant	à 70% routier sur RFA un groupage par semaine Préacht Fce sur PF de Charleville-Mézières puis éclatement sur Nord CEE	MONNIER (export RFA, PB, Belg)
IBM-France	Esst trafic entre filiales + qqes clients directs	Départ usine	Des ordinateurs et composants en cartons et caisses	Elevée	Oui	Douane PF d'EVRY-LISSES	Principalement trafic routier sur CEE LR quotidiennes entre plateformes européennes (2 sens) : AO conjoints aux 2 filiales et LR (1 sens) pour l'export "pur" (sans flux de retour) : AO et choix par pays émetteur	SAGATrans (transitaire à ORSAY) SCAC (transitaire à Montpellier pour le trafic RFA) BOHNE et NAGEL (LR vers RFA) CALBERSON (export pur vers RFA)
DATA SUD SYSTEMES	Clients directs	Départ usine	Petits lots en cartons (1 à 5 kg)	Elevée	non (pour le moment)	Néant	groupage	CANZAS
PAUL BOYE	Clients directs ventes RFA : (prêt à porter) 2 MF	. uniformes : 50% franco frontière et 50% départ usine . prêt à porter : surtout en F.F. et F. destination			Plutôt oui	Néant	Mer pour envois massifs (uniformes) Route pour petits envois (groupage)	EUCROS CANZAS

Sigles utilisés :

P.F. = plate-forme ou centre de transit des marchandises

L.R. = ligne régulière de groupage

A.O. = appel d'offres auprès des transporteurs

F.F. = franco frontière

2. PRESENTATION DES PRODUITS

En dehors du dernier chargeur cité (P. BOYE), tous confectionnent des produits à forte valeur ajoutée.

Ils se situent tous le plus souvent dans une logique d'organisation logistique à "flux tendus". On élimine ainsi les frais d'immobilisation de stocks. La commande finale et le marketing déterminent la production quasi-instantanée de l'usine.

Pour la majorité d'entre eux et en ce qui concerne le trafic acheminé par route, les expéditions se font sous forme de petits lots (cartons ou caisses). Exception : les gros ordinateurs acheminés en direct de Montpellier sur la R.F.A.

3. - LE MARCHE - PRINCIPAUX CLIENTS/CONCURRENCE

Pour les trois plus gros chargeurs, le marché est international, et dépasse largement le cadre de l'Europe. En ce qui concerne l'Europe et en particulier la RFA, l'essentiel de l'export se fait en liaison avec une filiale du groupe présent dans le pays destinataire, ou avec un distributeur agréé. Il y a concentration des flux, opération volontaire "orchestrée" sous l'égide du chargeur.

Pour les autres chargeurs, de taille il est vrai, plus réduite, les échanges sont plus dispersés, moins intenses et en liaison avec les clients directs du chargeur-exportateur.

4. CONDITIONS DE VENTE

Elles sont diverses :

- à majorité franco-frontière et rendu destination (pour le marché du prêt-à-porter) : Paul BOYE,
- à majorité CIF : THOMSON SC, SAFARE-CROUZET
- à majorité Départ-Usine : IBM-FRANCE, DATA SUD Systèmes, SFERNICE.

Il convient de noter que la vente "départ-usine" d'IBM-FRANCE et SFERNICE est cependant associée à une pratique de maîtrise du transport à l'export, avec facturation du transport dissociée de la vente.

5. LES INTERVENANTS

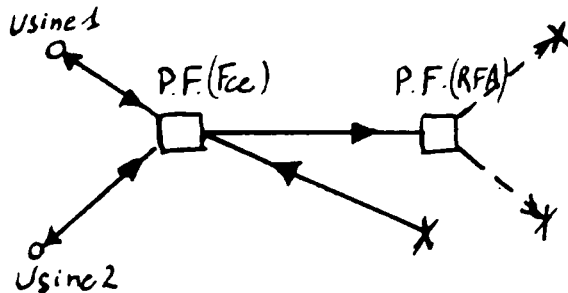
5.1. L'organisation physique des échanges

Elle obéit selon les nouveaux cas à deux pratiques fort différentes, qui sont fonction du volume et de la régularité des flux échangés.

a) pour les groupes multinationaux (THOMSON SC et IBM), il y a concentration du trafic inter européen sur les axes reliant les plate-formes du groupe (une plate-forme par pays) : ce qui leur permet d'organiser un réseau de lignes régulières (fonctionnant dans les deux sens chez IBM et dans le seul sens de l'export chez TSC) et de le compléter par un réseau de lignes régulières (maîtrisé par la filiale et/ou les usines du pays concerné) pour les transports terminaux.

La différence d'organisation entre les deux groupes tient au fait que T.SC privilégie le pôle de décision français, alors que chez IBM chaque pays européen est traité de la même façon.

THOMSON SC

Légende

o usine ou étabt (Fce)

plate-forme P.F.;

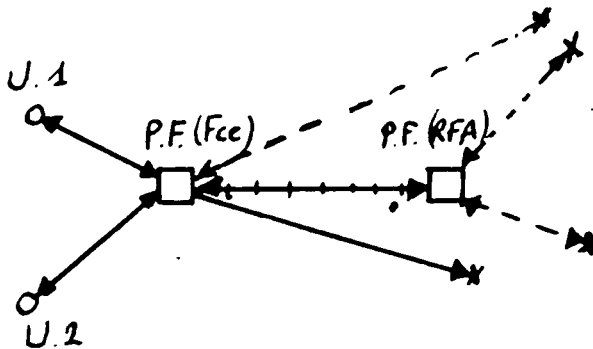
x client (RFA) ou fournisseur

→ flux maîtrisé en France

---> flux maîtrisé en RFA(...)

↔ flux maîtrisé conjointement

IBM - FRANCE

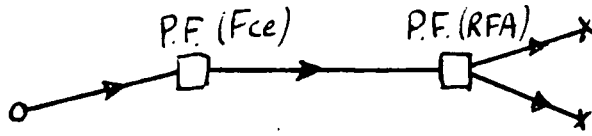


NOTA : il existe une variante au schéma, pour IBM, sur le trafic Montpellier-RFA : le trafic ne transite pas via la PF (France).

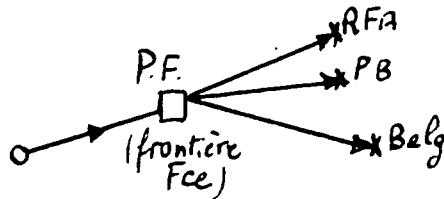
b) pour les autres chargeurs, qui recourent à des groupiers pour l'acheminement de leurs produits (vendus directement à leurs clients) il y a bien concentration des flux et passage par des plate -formes, mais sous la maîtrise, cette fois, du groupier.

Signalons le cas de SFERNICE, qui, disposant d'un établissement excentré (hors de plate -formes de groupiers à forte concentration de trafic, comme celles de la région parisienne, de Lyon, de Lille...), obéit à une logique de concentration de ses expéditions vers le nord de la C.E.E. (R.F.A., Belgique, Pays-Bas) et appelle un transporteur-groupier disposant d'une P.F. près de la frontière (Charleville-Mézières) et ayant une antenne dans la région ; les flux sont éclatés alors sur de courtes distances à partir de cet "avant-poste".

Le schéma général de l'organisation physique des flux est alors le suivant :



ou (cas de SFERNICE):



Légende

o usine ou éab (Fce)

plate-forme P.F.;

x client (RFA) ou fournisseur

→ flux maîtrisé en France

5.2. - Maîtrise de l'organisation des transports

o Trois chargeurs maîtrisent systématiquement l'organisation des transports à l'export (et parfois même à l'import partiellement); même quand il leur arrive de vendre départ-usine (SFERNICE, IBM).

Une exception : DATA-SUD Systèmes (en situation provisoire de redressement judiciaire).

Et selon les cas (cf. les conditions de vente) : SAFARE-CROUZET et P. BOYE.

o Maîtriser ne veut pas cependant dire faire soi-même.

Ainsi la partie transport est systématiquement sous-traitée :

- soit à un transitaire-groupeur (pour les plus petits d'entre eux) qui, lui-même, affrète ou transporte,
- soit à un transporteur qui n'intervient que pour la traction pure (TSC, IBM).

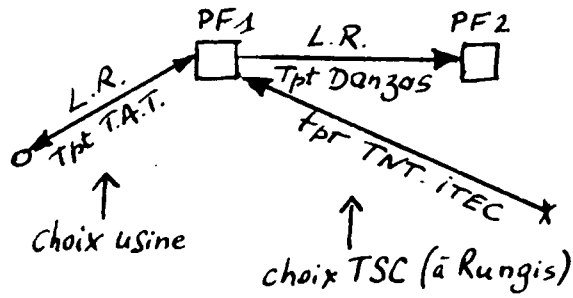
Seuls ces 2 plus gros, parmi les chargeurs, effectuent les opérations de douane (avec un service spécialisé), et disposent d'entrepôts essentiellement destinés au stockage intermédiaire court de la marchandise (en liaison avec les opérations de dégroupage et groupage). Ces entrepôts ou plate-formes de transit sont situés en région parisienne. IBM s'appuie cependant sur des transitaires pour effectuer les opérations de transit et d'interface avec les maillons transport intérieur et transport international aux lieux où ils ne sont pas eux-mêmes présents physiquement.

Ainsi IBM dispose d'une plate-forme à Evry-Lisses, mais s'appuie sur le transitaire SAGATRANS à Orsay et sur le transitaire SCAC à Montpellier (usine) notamment pour le trafic R.F.A.

L'organisation est donc très centralisée chez ces 2 groupes multinationaux ; même si pour encore quelques temps le trafic national de collecte usine vers plate-forme reste maîtrisé par l'usine, chez TSC.

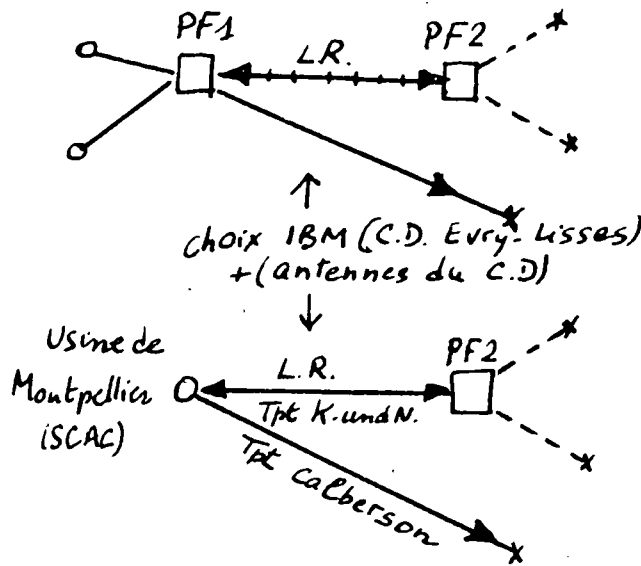
5.3. - La "structure" d'intervention des acteurs de la chaîne

o TSC



Cas du trafic vers RFA

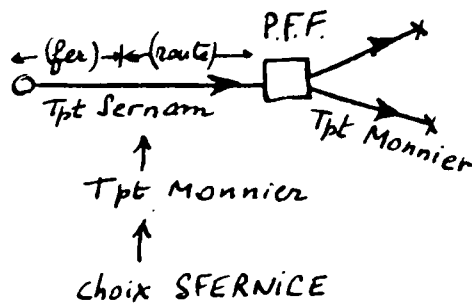
o IBM



Cas général inter CEE

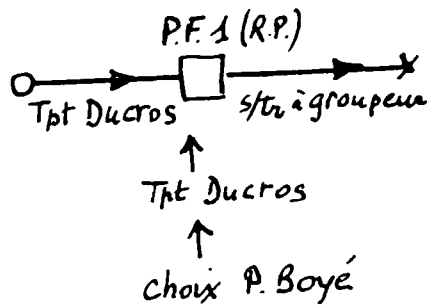
Cas Montpellier vers RFA

o SFERNICE



Cas trafic vers Nord CEE
(cf. plate-forme à Charleville-Mézières)

o P. BOYE



Cas du trafic RFA

Légende

plate-forme P.F.

ligne régulière L.R.

Les "gros" chargeurs procèdent par appel d'offres et attribuent des "lignes" aux transporteurs-groupeurs.

L'appel d'offres est organisé par TSC à l'export comme à l'import.

Alors qu'à IBM, le système est mixte :

o pour l'"export pur", c'est la filiale du pays émetteur qui organise,

o pour les échanges équilibrés entre filiales, effectués par un système de navettes (utilisées à l'export et à l'import) sur lignes régulières, on procède à des appels d'offres conjoints aux deux pays concernés (et l'on met en concurrence les transporteurs de ces deux pays).

Les autres chargeurs qui ont un trafic plus éclaté, plus modeste recourent à un transitaire-groupeur pour le traitement des opérations de transit, de douane, et de transport. Il s'agit alors d'un partenaire présent physiquement sur place, le plus souvent une entreprise française (laquelle peut d'ailleurs sous-traiter partiellement).

Ainsi, P. BOYE traite avec DUCROS (qui sous-traite la partie internationale).

SFERNICE traite avec MONNIER (qui sous-traite la partie intérieure).

L'analyse de la filière fait apparaître, on l'a vu, les traits caractéristiques suivants :

- une marchandise chère (sauf pour P. BOYE)
- une gestion à flux tendus,
- des expéditions par petits lots.

Ce qui signifie un recours à des professionnels du groupage, davantage choisis pour leur fiabilité, leur qualité de service, leur présence physique sur l'ensemble de la chaîne qu'en fonction de leurs tarifs.

Les transporteurs auxquels on recourt ont le plus souvent déjà une dimension (ou une présence) européenne : ce sont des sociétés organisées pour la messagerie (le traitement des petits lots) ; en particulier, ils disposent d'entrepôts (groupage-dégroupage).

Les faiblesses des professionnels français qui nous ont été signalées ne se situent pas tellement sur le plan de la qualité de service (1), mais dans le domaine des prix de revient (cf. les tarifs).

6. PERSPECTIVES POUR 1992

L'analyse des filières d'expédition pour les produits manufacturés conduit à constater l'importance du rôle joué par les professionnels du groupage et de la messagerie. C'est l'occasion d'évoquer les politiques et les stratégies européennes de ces transporteurs.

L'organisation de la profession sur le plan européen, est manifestement en pleine mutation (cf. le réseau de correspondants à l'étranger, rachat d'entreprises, spécialisation ou redéploiement d'activités avec positionnement des plus forts sur les créneaux à forte valeur ajoutée et organisation de sous-traitance des tâches les moins rémunératrices aux sociétés les moins fortes ou dynamiques).

La défense de la position des français dans cette recomposition ne passe pas forcément par une défense frileuse du seul pavillon français (recensé au passage des frontières). Il s'agit d'assurer et de conforter la présence des entreprises françaises sur les créneaux les plus porteurs de la chaîne, tout en s'assurant que les maillons "les moins rémunérateurs" ne soient pas désertés systématiquement ou laissés aux mains des plus faibles, donc des plus fragiles (cf. qualité de service de bout en bout et pérennité du service).

(1) remarque à pondérer, puisque les transporteurs français cités avaient fait l'objet d'une première sélection par ces gros chargeurs.

Le fonctionnement de la filière avantage les "architectes" puissants du transport, ayant le pouvoir d'organiser des services express de groupage et pouvant s'appuyer sur des entrepôts de transit et /ou de stockage situés aux extrémités de la ligne et pouvant drainer la marchandise dans un " bassin de taille significative en France : région parisienne, lyonnaise, lilloise, ect..)

Par ailleurs, ces professionnels doivent être capables de capter des flux aller et retour : ce qui rend d'autant plus stratégique les accords de réciprocité avec des correspondants étrangers ou l'appui sur des filiales à l'étranger.

Ce secteur nous paraît encore ouvert et prometteur pour des opérateurs français ayant une taille suffisante et les moyens financiers aptes à se positionner sur ce marché des "grands" (DANZAS, TNT-ITEC, CALBERSON INTERNATIONAL, KHUNE ET NAGEL..). La stratégie à l'oeuvre chez DUCROS en constitue un bon exemple (par leur association avec TSI-GOIRAN).

Il existe cependant, en dehors des "grands", de petites entreprises qui se sont très bien intégrées à ce schéma et pour lesquelles la stratégie d'attaque pour 1992 est bien engagée. L'entreprise Commissionnaire T.K., spécialisée dans la messagerie à LYON en est un exemple. Elle fonctionne selon le schéma suivant :

- quelques petits camions de l'entreprise ramassent le fret de la région lyonnaise
- deux correspondants transporteurs, l'un implanté à Marseille, l'autre à Angoulême, drainent respectivement les trafics du Sud-Est (parfums et produits aromatiques des régions de Nice et de Grasse) et du Sud-Ouest de la France (textile vers Albi, porcelaine de Limoges, produits diversifiés vers Angoulême) et l'acheminent quotidiennement à Lyon chez TK
- Là, ont lieu les opérations de groupage et éventuellement de douane. Les camions "internationaux" sont alors chargés pour l'Export
- l'entreprise fonctionne avec un correspondant en Alsace (Ce qui lui assure un relais nécessaire pour pouvoir livrer n'importe quel point de l'Allemagne en 24 heures tout en respectant les temps de conduite) et est implantée en Allemagne pour assurer le fret retour.
- l'entreprise ne travaille qu'en sous-traitance. Elle affrète des transporteurs de trois régions différentes :
 - * les transporteurs allemands viennent charger en fin de semaine, le vendredi. Ils arrivent le samedi en Allemagne. Le lundi matin la marchandise est livrée chez le client
 - * les transporteurs alsaciens qui fonctionnent un peu comme les allemands en milieu de semaine
 - * les transporteurs lyonnais. Ils chargent en début de semaine, déchargent en milieu de semaine et reviennent en fin de semaine après avoir rechargé en Allemagne .

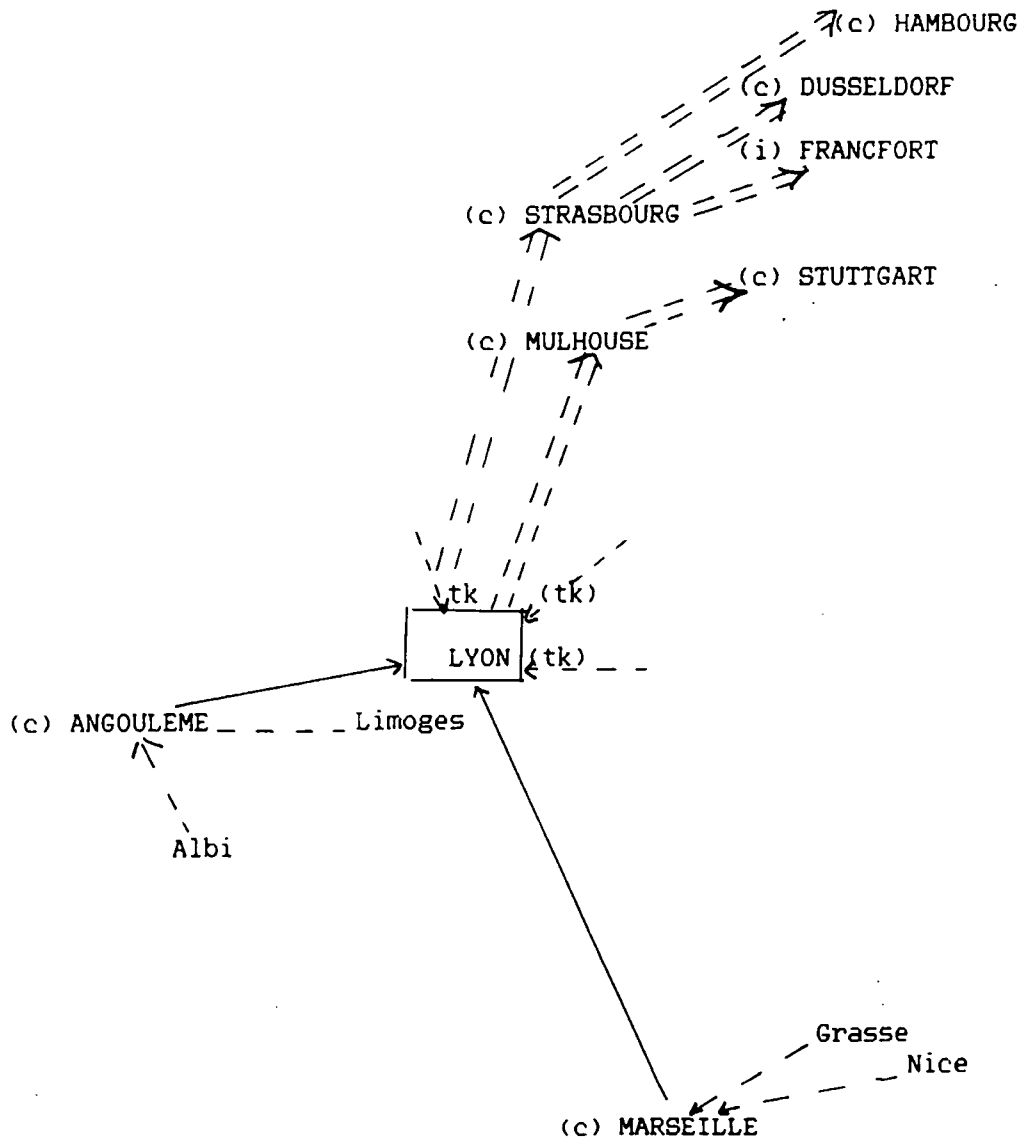
Le fonctionnement est symétrique à l'importation. Les camions ne reviennent jamais à vide.

Les autres avantages sont le respect de la réglementation en matière de temps de conduite, les délais de livraison extrêmement courts, une grande régularité et une très bonne implantation tout le long de la chaîne, une grande spécialisation et l'avantage de déjà travailler avec les allemands).

Le schéma ci-après illustre ce fonctionnement qui paraît très bien adapté aux conditions de travail de 1992.

Malgré la présence sur la filière de deux plates-formes de groupage-dégroupage (Marseille ou Angoulême et Lyon) et le passage par un relais (simple changement de chauffeur en Alsace), on peut obtenir des délais et un fonctionnement très compétitif. On peut très bien envisager des ententes entre plusieurs entreprises afin de couvrir le territoire français et allemand.

SCHEMA D'ORGANISATION D'UN ACHEMINEMENT EN 24 HEURES VERS LA R.F.A.
(par un système de correspondants-relais)



légende :

(c) correspondant
(i) implantation
(tk) ramasse TK

--- ramasse locale

— transport quotidien par correspondants français

== transport international

DEUXIEME PARTIE
FONCTIONNEMENT DU MARCHE DES TRANSPORTS

L'analyse du fonctionnement du marché est présentée déjà telle qu'il ressort du suivi des quatre filières décrites précédemment mais également à travers les études réalisées sur le sujet par le LET dans les différents pays de la CEE ainsi que d'une étude bibliographique détaillée. La liste des ouvrages est présentée en annexe.

La concurrence européenne est sévère bien avant l'abolition de toutes les barrières. On constate en particulier une grande agressivité de la part des pavillons du Bénélux. Ils nous sont en effet apparus redoutables dans les quatre filières. Ils ont conquis des trafics que notre pavillon risque de ne pas retrouver.

L'Officiel des Transporteurs d'avril 88 relate les résultats d'une étude réalisée par l'Institut Prognos A.G.Bâle qui montre combien le bilan des volumes de trafic international est déséquilibré (comme le montre le tableau ci-après). Alors que la Hollande se trouve excédentaire de 9.877 millions de tonnes/KM. entre le trafic effectué par les camions hollandais sur le territoire des autres pays et celui des autres pays sur son propre territoire, la France se trouve déficitaire de 9.663 millions de tonnes/KM et se trouve au dernier rang européen. La Hollande est suivie de la Belgique avec une performance bien moins importante puis par le Luxembourg. Parmi nos principaux partenaires, nous verrons que la RFA n'est pas en bien meilleure position que la France dans ce domaine du transport international.

BILANS DES VOLUMES DE TRAFIC INTERNATIONAL DE 1987 EN MILLIONS T/KM (TRAFFICS BILATERAUX ET TRAFFICS AVEC DES PAYS TIERS)					
Volume de trafic (millions t/km)		Volume de trafic (millions t/km)		Volume excédentaire	
Par camions matriculés en :	Sur les routes des autres 18 pays	Sur les routes de :	Par camions matriculés dans les autres 18 pays	Par camions matriculés sur des routes à l'étranger (millions t/km)	+ Rang + de l'excédent
D	11 558	D	19 943	D - 8 385	10
F	5 318	F	14 981	F - 9 663	11
I	6 695	I	9 419	I - 2 724	9
NL	11 999	NL	2 122	NL + 9 877	1
B	7 509	B	4 877	B + 2 632	3
L	690	L	120	L + 570	6
GB	1 821	GB	1 882	GB - 61	8
ES	454	ES	16	ES + 438	7
DE	3 267	DE	779	DE + 2 488	4
A	5 750	A	2 769	A + 2 981	2
CH	2 697	CH	850	CH + 1 847	5

Source : Prognos AG, Bâle.

Source : L'Officiel des Transporteurs, avril 88.

En essayant d'analyser cette concurrence, nous abordons en premier lieu les facteurs explicatifs de la compétitivité à travers les stratégies des chargeurs que nous confrontons à celles des transporteurs. Ces stratégies sont replacées face aux conditions de fonctionnement du marché.

I. LES FACTEURS EXPLICATIFS DE LA COMPETITIVITE

Notre analyse commence avec la manifestation de la demande, au premier maillon de la chaîne, auprès de l'exportateur.

Le suivi des filières nous a permis de rencontrer des producteurs-exportateurs, des organisations commerciales spécialisées ainsi que des groupes internationaux. Les moyens mis en oeuvre comme les stratégies face à la concurrence et face au problème du transport se situent dans des configurations très variables.

1. Existe-t-il une stratégie à l'Export ?

Sans transport, il n'y aurait pas d'export. La communauté d'intérêt entre chargeurs et transporteurs n'est plus à démontrer : "mieux transporter pour vendre plus". Historiquement, il n'y a pas eu en France de réelle prise de conscience de la nécessité d'un "partenariat constructif". C'est seulement face à l'importance croissante des objectifs d'exportation des entreprises et de réduction de leurs coûts logistiques que le concept de stratégie transport commence à apparaître. Il n'y a pas eu non plus jusqu'à un passé récent d'intégration de la fonction transport dans le schéma productif. Si, sur le marché intérieur, les transporteurs ont su se placer en offrant des services de plus en plus sophistiqués, sur l'international leur rôle, souvent encore timide, pourrait devenir stratégique. Un transporteur implanté à l'étranger peut placer le fabriquant, grâce à sa connaissance des problèmes administratifs, douaniers..., à égalité avec les autochtones.

Si l'on se réfère aux deux premières filières que nous avons suivies, dans lesquelles se situe une grande variété d'exportateurs, tant dans leur taille que leur structure, il existe bien une stratégie à l'export, même lorsque les producteurs n'adhèrent pas à des structures de type cave coopérative ou SICA ou GAEC.. L'exploitant individuel en Beaujolais connaît parfaitement les meilleures filières, les marchés potentiels, fait des appels d'offre au niveau européen pour acheter ses produits intermédiaires afin de réduire ses coûts. Mais que ce soit chez l'exploitant-récoltant ou la super-structure commerciale regroupant 1600 viticulteurs, il n'existe aucune stratégie "transport international".

Partant du principe qu'il est préférable de se concentrer sur la production plutôt que sur le transport pour lequel ils ne se sentent aucune compétence, l'ensemble des exportateurs du plus petit au plus gros se déchargent de ce "souci" auprès des professionnels. Or, sur le marché du Bénélux, les transporteurs français se trouvent confrontés à la concurrence imparable des hollandais et belges qui ont littéralement accaparé le marché.

A l'inverse des français, ces derniers reçoivent un appui très efficace des exportateurs comme des importateurs nationaux qui privilégient le pavillon national. Il existe une véritable stratégie intégrée export-transport. Cette attitude révèle au-delà d'un souci de nationalisme plus prononcé qu'en France, de celui de la maîtrise du transport, donc de leur compétitivité. Dans ces deux filières, de produits pourtant différents, sur deux destinations d'appartenance au Bénélux, les exportateurs français ne se voient offrir que des conditions de vente "départ chais" ou "départ propriété" qu'ils sont heureux d'accepter puisqu'ils se refusent à gérer leurs transports. Les conditions de vente sont accompagnées de clause d'imposition du transporteur, souvent associé à l'importateur. La gestion du transport est intégrée à celle de la diffusion du produit.

En perdant la maîtrise du transport, le chargeur perd celle de ses prix. Certains marchés de vin ont été perdus récemment car, vendus "départ", ils se sont trouvés en concurrence avec des vins italiens expédiés franco et pour lesquels les exportateurs avaient été vigilents sur le coût du transport.

Parmi ceux qui gardent la maîtrise du transport, comme cela est fréquent dans la filière des produits chimiques, certains chargeurs, tel Rhône-Poulenc, choisissent essentiellement des transporteurs français même si le prix est supérieur, afin de s'assurer une qualité de service et garder des relations privilégiées avec leurs transporteurs habituels ; d'autres groupes, tel ATOCHEM, choisissent les transporteurs les moins chers, donc souvent des étrangers en quête de retour. Ainsi, le principal facteur de compétitivité est lié au **comportement des chargeurs**.

S'il est vrai que certaines filières sont définitivement perdues pour le pavillon français, d'autres peuvent être encore explorées. Les filières des produits chimiques vers l'Italie et des produits manufacturés vers la RFA nous présentent un éventail de stratégies où les chargeurs font une place importante aux transporteurs français. Nous verrons les relations qui s'établissent alors entre les partenaires.

2. Le contexte des relations chargeurs-transporteurs

Les chargeurs ne sont pas entièrement libres du choix de leur transporteur. Certaines contraintes liées à plusieurs facteurs plus ou moins dépendants pesent lourdement ; en particulier : la nature du produit, la taille de l'entreprise et son degré d'autonomie, la nature du marché et la destination.

La nature du produit : il est clair que la nature même du produit conditionne les expéditions et le choix du transporteur. Le conditionnement, la fragilité, la taille, le degré de résistance...sont autant de facteurs du choix du type de matériel, et de la qualité de service exigée. Le fait d'expédier des colis, des lots complets ou des palettes dirige les choix des transporteurs.

Plus un produit a une forte valeur ajoutée, plus la marge est importante sur le prix de vente et plus le coût du transport est négligeable, ce qui a pour conséquence un désintéressement de l'organisation du transport. On peut également se trouver en présence soit d'un produit cher, soit d'un produit utilisateur d'espace, donc que l'on n'a pas intérêt à stocker et pour lequel il y a une exigence en matière de rapidité, les expéditions nécessitant alors d'être réalisées à flux tendus. Certains produits périssables, bien que de faible valeur ajoutée, ont besoin de la même organisation d'expédition-express.

La destination : Tous les importateurs des pays de l'Est imposent des conditions de vente "départ-usine", imposent un transitaire qui doit confier le transport à leur propre pavillon. Nous avons vu que cette attitude s'étend aux pays du Bénélux et quelquefois aux Etats-Unis qui imposent les compagnies maritimes de leur choix.

La nature du marché,

- L'organisation des transports est liée à celle du marché, c'est-à-dire au volume des échanges et à leur répartition spatiale. La concentration des centres de production et l'éclatement des lieux de distribution (cas des produits manufacturés) ou l'inverse, la concentration des lieux de distribution (notamment dans de petits pays comme la Hollande ou des pays où les activités sont concentrées dans une seule région comme l'Italie du Nord) entraînent une structuration des flux qui nécessite des organisations différentes.

- Les choix en matière de transport varient selon le degré de la concurrence internationale. Il est quelquefois nécessaire d'arriver les premiers sur les lieux de vente, tel le Beaujolais nouveau ou d'autres produits liés à la mode ou aux dégustations. L'opération Beaujolais décrite ci-après est un exemple d'organisation, l'intervention des transporteurs routiers étant limitée à quelques heures dans un vaste processus qui ne permet aucune faille. La fiabilité, la disponibilité, la rapidité et le sérieux en même temps qu'une efficacité dans l'établissement des documents et de la facturation seront nécessaires. Inversement, l'unité de production qui se trouve sans concurrents sur le marché mondial n'a pas autant d'exigences pour le transport de ses produits.

BEAUJOLAIS ROAD

Les étapes de l'opération Beaujolais Nouveau sur les États-Unis en 1986 :

Le calendrier	Les étapes	Les acteurs	Le calendrier	Les étapes	Les acteurs
Lundi 17 novembre : 0 h	Présentation des documents douane à l'administration qui effectue dans ce cas un travail extra-légal rémunéré par le commissionnaire	Douane (procédure dérogatoire pour Beaujolais)	Lundi 17 novembre : à partir de 3 h du matin	Arrivée des camions aux ports et aéroports d'embarquement Arrivée des conteneurs aux ports français Déchargement des camions Envoi par la Compagnie aérienne des documents et marchandises Confection des « palettes avion » selon destination Chargement des avions Le « Beaujolais Nouveau » vole	Commissionnaire Commissionnaire Commissionnaire Commissionnaire et Cies aériennes Commissionnaire Commissionnaire Transporteurs aériens
Lundi 17 novembre : 0 h	Visas de la douane, contrôle éventuel de la marchandise. Autorisation de transport	Douane (la douane se déplace chez client, exceptionnellement pour faire gagner du temps parce que les titres de rég ne sont pas délinés avant minuit)	Lundi 17 novembre : en fin de soirée	Embarquement des conteneurs et départ des navires des ports français	Transporteurs maritimes Commissionnaire
Lundi 17 novembre : entre 0 h et 1 h	Récupération des acquits visés et mise sous pli de ces acquits Remise des documents sous enveloppe avec adresses de livraison aux chauffeurs Départ des camions et des conteneurs de Beaune, Châlon, Mâcon et Villefranche pour les ports et aéroports	Commissionnaire Commissionnaire Transporteurs routiers et ferroviaires	Mardi 18 novembre (à New York)	Dédouanement selon les déclarations réglementaires de la Douane américaine	Commissionnaire
			Mardi 18 novembre : 22 h	Départ des semi-remorques de l'aéroport	Commissionnaire
			Mercredi 19 novembre	Livraison chez les grossistes seulement Livraison du beaujolais dans les grandes surfaces, magasins, restaurants après contrôle de qualité et quantité	Commissionnaire Sous-traitance

Source : MOCI N°766/1^{er} Juin 1987 ; le dossier de la semaine : VINEXPO

Une forte concurrence a pour effet de tirer les prix à la baisse. En schématisant un peu, deux attitudes opposées apparaissent au sein des entreprises. Certaines tiennent compte des marges et des coûts des entreprises de transport et agissent de sorte à leur maintenir un niveau de rémunération "honnête". Certains chargeurs vont jusqu'à convoquer les entreprises proposant les prix anormalement bas afin d'analyser leurs situations et s'assurer de leur fiabilité. D'autres profitant de la mauvaise conjoncture, tirent les prix à la baisse au point qu'aucune entreprise normalement structurée ne peut accepter le marché, ou le sous-traite, soit à de petites entreprises artisanales auxquelles ces marchés permettent de survivre, soit à des étrangers en quête de fret retour ou pour lesquels les coûts de revient sont moindres.

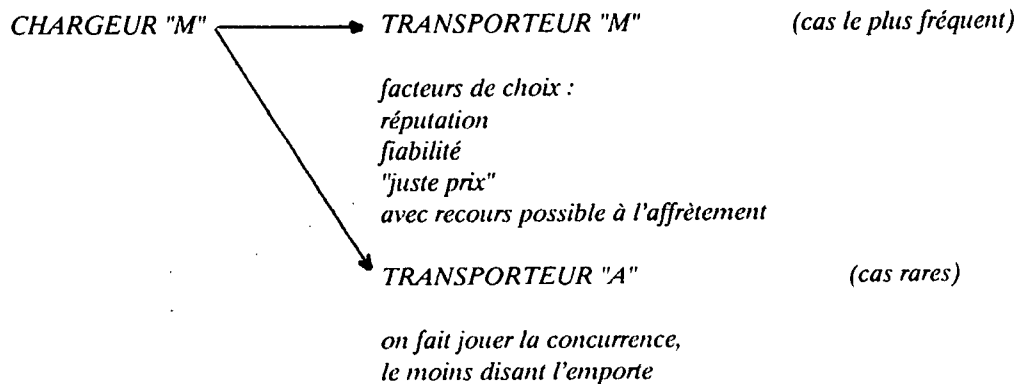
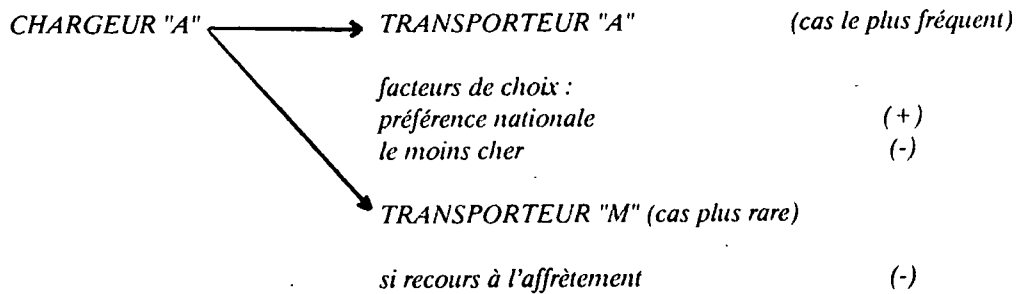
La sous-traitance : La plupart des entreprises rencontrées ont eu à un moment donné quelques camions pour assurer les expéditions les plus proches. Elles se sont défaits de leur parc pour se concentrer sur la production. Une nouvelle génération d'entreprises vient également d'abandonner une partie de leur logistique, l'emballage, l'entreposage, la gestion du stock et l'expédition et se tournent vers de "nouveaux opérateurs-transporteurs" capables de les prendre en charge. C'est ainsi qu'apparaît une nouvelle catégorie d'"entrepositaires". Mais nous verrons qu'encore peu de transporteurs sont capables de répondre à ce type de demande.

Nous reprenons ces constatations dans une approche par les comportements "archaïques-modernistes" des acteurs

Nombre de chargeurs ont désormais une conception assez novatrice de la fonction transport-logistique alors que la grande majorité des entreprises de transport se situe encore sur l'ensemble des marchés accessibles sans choix systématique de certains segments privilégiés. D'où une impression de concurrence aigüe et d'offre relativement banalisée.

S'écarterent de ce "jeu" contrasté, les chargeurs (souvent des PME) qui sont venus récemment à l'exportation et qui ne sont encore organisés au niveau logistique en conséquence (comportement "archaïque") et les transporteurs les plus modernistes, ceux qui ont choisi de se positionner sur des créneaux spécifiques et se sont organisés en conséquence (création de valeur ajoutée). Parmi ces transporteurs, on trouve à la fois des groupes puissants, étrangers (TNT-IPEC, DANZAS, KUHNE et NAGEL) ou nationaux (SCETA, MORY..) mais aussi des petits commissionnaires de transport spécialisés sur certains créneaux.

Dans ce champ concurrentiel où les transporteurs apportent des prestations plutôt traditionnelles (en tant que tractionnaires), associés parfois à quelques opérations annexes (opérations douanières, entreposage,...) le chargeur opte tout naturellement pour le moins cher d'entre eux. Dans le contexte actuel de concurrence, il est rare que les opérateurs français soient bien placés face aux étrangers (surtout les belges et les hollandais). Seuls certains chargeurs (les plus gros) recherchant la fiabilité de leurs acheminements entendent payer le transport à son juste prix et ont recours à des opérateurs "de bonne réputation", souvent des "gros" ou des "moyens" bien placés ; mais ces derniers affrètent souvent à leur tour les plus petits, sur la base du moins disant, ce qui nous ramène au cas précédent.



Note: "A" comportement de type archaïque
 "M" comportement de type moderniste
 + plutôt favorable aux transporteurs français
 - plutôt défavorable aux transporteurs français

3. Les attitudes des chargeurs face aux opérateurs de transport

L'action de l'entreprise productrice est très dépendante de sa **structure, de sa taille et de son degré d'autonomie**. Une entreprise de petite taille n'a pas la possibilité d'avoir son service transport et passe pour ses exportations par un transitaire qui la soulage de tous les problèmes administratifs. Soit elle a la volonté de garder la maîtrise du transport et elle fait en sorte de vendre franco, choisit un transporteur selon des critères adaptés à ses besoins, soit elle confie le trafic à un transitaire qui fait les choix à sa place.

L'entreprise moyenne a le choix d'avoir ou non son service transport. Elle fait le poids pour faire jouer la concurrence, elle est très sollicitée par les entreprises de transport de toute taille et de toute compétence.

Les unités appartenant à un groupe peuvent avoir une multitude de comportements selon les stratégies du groupe : unités de décision très décentralisées, éclatées, ou au contraire très dépendantes d'une politique unifiée du groupe. Les groupes rencontrés dans nos filières connaissent de gros flux inter-usines européennes et adoptent une logique de concentration des flux, liée à la maîtrise des flux, aboutissant à la stratégie de "lignes régulières".

L'analyse menée à partir des quatre filières nous amène à proposer une typologie des choix effectués par les chargeurs en ce qui concerne les opérateurs du transport, fondée en premier lieu sur la taille et la structure d'implantation des établissements des chargeurs.

Nous rappelons ici la référence prioritaire aux chargeurs français, exportant vers un pays de la CEE qui ont été plus particulièrement sollicités par nos enquêtes.

Les schémas qui suivent illustrent la succession des choix ainsi effectués par les opérateurs de la chaîne, et explicitent les critères qui les ont guidés.

En fin d'analyse de chacune des chaînes, on a signalé si la situation était plutôt favorable à la présence d'un transporteur français (+) ou plutôt défavorable (-). Il faudrait cependant corriger ce constat en songeant que ce dernier maillon n'est pas forcément le plus lucratif. Il ne s'agit pas uniquement de conforter la présence des opérateurs français à ce niveau, mais plutôt de la renforcer dès l'amont (dans la version plus "noble" et souvent plus "rentable" de commissionnaire de transport.)

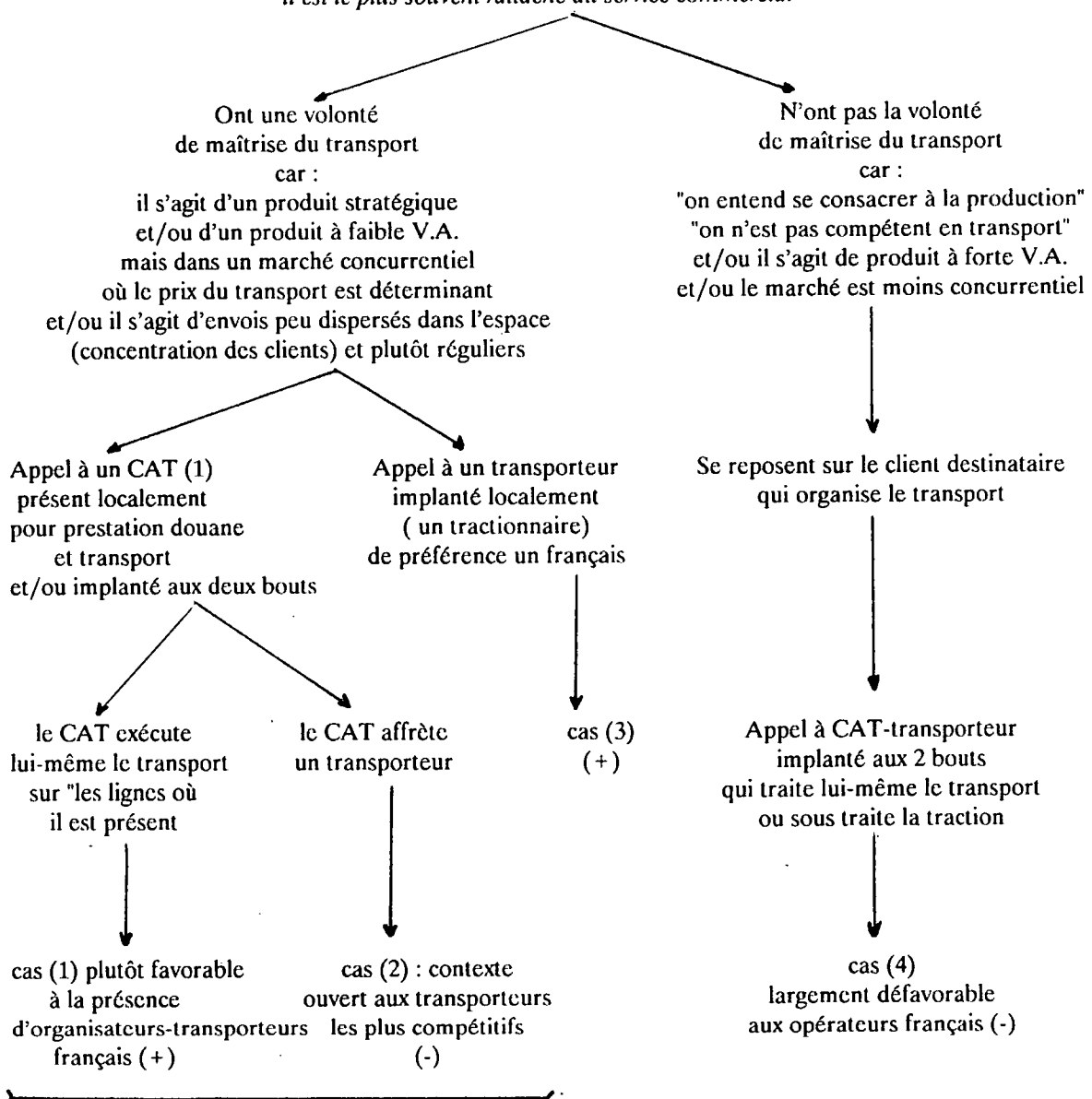
On a distingué trois grandes catégories de chargeurs :

- les PME françaises exportatrices (avec le cas spécifique des groupements pour l'exportation)
- les grosses entreprises françaises exportatrices implantées seulement sur le territoire français
- les groupes européens (voire internationaux) disposant de plusieurs établissements en CEE (dont la France).

Ces schémas permettent de constater que les transporteurs français ne sont pas systématiquement non compétitifs (cas 1, 3, 9, 10, 11) mais sont absents de certaines filières. Ils révèlent également le rôle important que jouent les intermédiaires de transport dans le choix du pavillon.

LES PME

*Elles ne disposent pas le plus souvent de service logistique
 S'il existe un service transport, en ce qui concerne l'export
 il est le plus souvent rattaché au service commercial*



globalement positif
 pour le positionnement
 des opérateurs
 de transport français

(1) CAT : désigne un commissionnaire auxiliaire de transport

LES GROUPEMENTS DE P.M.E.
(GIE, SICA, Cooperatives...)
pour la commercialisation

FILIERE VIN

Caractérisée par
- une concentration du marché
(1 importateur par pays souvent)
- une tradition de vente départ chais

Donc, non maîtrise du transport
C'est l'importateur, souvent lié
à un transporteur disposant
d'entrepôts à proximité,
qui organise le transport

Il fait appel aux
transporteurs étrangers
cas (5) (-)

FILIERE FRUITS ET LEGUMES

Caractérisée par
- une rapidité d'exécution
et/ou des conditionnements spécifiques (frigos)
et/ou des marchés concentrés à destination
(autant de facteurs expliquant des situations
contrastées en transport)

Non maîtrise du transport
(vente départ)

C'est l'importateur qui
organise et impose ses choix
aux chargeurs, parfois mandaté
pour procéder
aux expéditions

cas (6) plutôt défavorable
aux français (-)

volonté de maîtrise du transport

Affrètement à
à des transporteurs
le plus souvent étrangers
(belges notamment)
cas (7) (-)

Contexte globalement défavorable aux transporteurs français

LES GROUPES EUROPEENS (et/ou internationaux)

- Ils disposent d'un service logistique, le plus souvent volonté de maîtrise globale du transport
- Dans la mesure où une logique de flux tendus, souvent présente, les y autorise ils visent la massification, la concentration des flux en s'appuyant sur un réseau de plates-formes en CEE
- Ils présentent deux types d'attitude concernant la politique d'organisation des transports

1. une attitude centralisée au niveau européen, s'appliquant notamment aux produits stratégiques du groupe
2. une attitude décentralisée au niveau de chaque pays parfois de chaque établissement avec des configurations variables selon le type de produits, d'expédition (lots, charges complètes) selon qu'il s'agit ou non de flux inter-établissement, d'approvisionnement, de ventes

- En général, ils visent à la confection d'une armature de lignes régulières entre les plates-formes et/ou les établissements du groupe
- Des appels d'offre sont lancés auprès des transporteurs (en général pour la traction et parfois pour d'autres tâches : (gestion de plates-formes, déclarations douanières...))

Soit par la Direction Centrale de la Société du Groupe chargée précisément de la logistique (CEE)

Choix d'opérateurs-transporteurs, implantés aux deux bouts ayant bonne réputation plutôt de gros transporteurs
cas (8) (-)

Soit par la (les) Direction Nationale, le plus souvent celle du pays le plus fortement émetteur du trafic visé par la ligne concernant 2 pays de la CEE.

Si ce pays est la France alors préférence est souvent donnée à un transporteur français plutôt un gros
cas (9) (+)

LES GROS EXPORTATEURS (français)

Ont une volonté de tout maîtriser
car le marché est très concurrentiel
les flux exportés plutôt réguliers
vers des clients fidélisés..



Cette attitude renvoie à la logique
d'organisation de grands groupes
décrite dans le cas (9)



Cas (10) plutôt favorable
aux gros opérateurs français

(+)

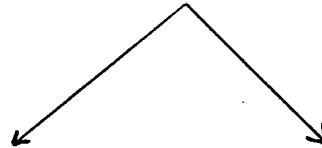
Ont une volonté de se concentrer
sur l'activité de production
et de se décharger sur la sous-traitance
pour diverses opérations
emballage
entreposage
gestion des stocks
transport



Cette attitude se rencontre plutôt
chez les gros industriels
travaillant par à coup, sur de grosses commandes
exportant vers des clients et des pays très divers



Choix d'un commissionnaire de transport, CAT,
qui s'occupe éventuellement de diverses
fonctions annexes, telles :
l'emballage, l'entreposage
et qui organise l'architecture du transport
Le choix de l'opérateur est ouvert, mais le CAT
français est bien positionné (+)



Le CAT effectue
lui-même le transport
(cas le plus rare)
cas (11) (+)

Le CAT affrète
en faisant jouer la concurrence ;
alors les transporteurs français
sont plutôt mal positionnés
et souvent écartés
cas (12) (-)

II. LES CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ

Les choix et positionnements des différents acteurs étant connus, il est nécessaire de replacer la compréhension du fonctionnement du marché des transports dans un cadre plus large.

Il nous faut répondre aux questions qui n'ont été que partiellement évoquées :

1) Quelle est l'incidence des déséquilibres dans les échanges entre deux pays ?

2) Quels pays sont favorisés dans les échanges entre partenaires de la CEE ? Est-ce une question uniquement d'économie, de monnaie plus ou moins forte, de position stratégique, ou de réglementation interne ?

3) Quels critères pertinents peut-on retenir pour juger de la compétitivité des entreprises de transport ? Comment se positionnent nos entreprises ? Comment s'opère la restructuration du secteur ?

1. Des échanges déséquilibrés

Dans le contexte d'un marché déséquilibré entre deux Etats, on peut se demander quel est le pavillon le plus incité à se rendre à l'étranger ? Dans le cas d'exportations excédentaires, le pavillon qui est assuré de son fret aller mais a des difficultés à trouver le fret retour ? Ou le vis-à-vis qui est assuré du fret retour et se débrouille pour trouver le fret aller ?

Si l'on reprend les échanges de la région Rhône-Alpes avec ses principaux partenaires, il est évident que le pavillon français est plus présent à l'export qu'à l'import, quel que soit le sens du déséquilibre avec le pays-partenaire. Ainsi, la région importe 26% de plus des pays du Bénélux qu'elle n'exporte et le pavillon français se place mieux à l'export (avec une part de 67% à l'export contre 53% à l'import). Avec la RFA, où l'excédent des importations sur les exportations est de 13%, la participation du pavillon français est de 19% supérieure à l'export.

Ce qui laisserait supposer que les entreprises françaises, bien implantées en trafic national, se placent plus facilement à l'export et règlent leur problème de fret retour au coup par coup.

Si l'on s'en tient à la part de marché détenue par chacun des partenaires, l'on peut vérifier ainsi **la loi du "flux dominant"**. C'est bien le pavillon de l'Etat situé du côté des plus fortes exportations qui est le mieux placé. Le fret "aller" est celui qui permet de mieux se placer.

Cela se vérifie bien vers l'Italie où les exportations sont supérieures aux importations et où la participation du pavillon français est la plus importante, et de plus, équivalente à l'import et à l'export. Le trafic à l'import est plus rémunérateur et les entreprises de transport cassent les prix à la descente afin d'être présentes sur le retour. Les possibilités de pénétration des marchés sont d'autant plus importantes que la masse des flux aller est grande.

Dans le cas plus général, comment les entreprises de transport françaises règlent-elles le problème du fret-retour ?

"l'usage des ATIE"...ou "retours intégrés".

Lorsqu'une entreprise inscrite au registre des transporteurs routiers justifie d'une activité continue et suffisante en transport international, elle peut obtenir des autorisations de transport intérieur d'encadrement (ATIE), valables 4 mois. Elle donne droit à une extension des droits sur le territoire national à l'occasion d'un transport international. En particulier, si le véhicule revient à vide de l'étranger

elle donne droit d'effectuer après l'exécution du transport international le transport entre une localité située sur l'itinéraire normal de retour et une localité située dans une zone courte comportant tout ou partie du département d'inscription de l'entreprise, soit entre une localité située sur l'itinéraire normal d'accès à un nouveau lieu de chargement d'un fret destiné à l'étranger et ce lieu de chargement. Elle ne permet pas le transport international qui, lui, reste soumis aux autorisations spécifiques. Mais elle permet d'éviter la carte nécessaire pour faire de la zone longue.

Les entreprises françaises, dès lors qu'elles ont une agence proche d'une frontière, évitent le redoutable problème du fret retour en revenant à vide, au plus vite, de certains pays dont les marchés sont difficiles à pénétrer, rechargent en France et terminent leur parcours en utilisant les ATIE.

C'est le cas en particulier avec la Grande-Bretagne et les pays du Bénélux. Dans le suivi de nos filières, nous avons repéré cette stratégie, même pour les entreprises implantées en Grande-Bretagne et qui ont de ce fait un accès plus facile au fret de retour. Assurant un trafic annuel très important, elles ont obtenu des tarifs de traversée défiant toute concurrence. Tout véhicule n'ayant pas de fret à midi doit prendre le ferry et recharger en France. Le transport national étant plus rémunérateur que l'international, on peut dire que l'opération est très avantageuse. Cette stratégie est encore plus facile lorsqu'il n'y a pas de traversée maritime, vers Lille et la Belgique, vers Strasbourg et l'Allemagne. D'après ce qui a été dit précédemment, ce phénomène ne s'applique pas à l'Italie et l'Espagne.

L'intégration du retour : les grosses entreprises très structurées et souvent spécialisées dans un type d'expédition : citerne, produits dangereux, express...adoptent une nouvelle stratégie. Partant du constat que le fret de retour coûte aussi cher à l'entreprise que l'aller (même temps de conduite, de chargement, même kilométrage, assurance...). Il n'y a aucune raison de le traiter différemment de l'aller et de casser les prix. Les prix sont établis pour un aller-retour. En aucun cas, ils n'acceptent de prix incompatibles avec leurs coûts, quitte à revenir à vide de temps en temps. Il arrive fréquemment que le prix aller soit majoré du retour dans les transports spécialisés. Assez paradoxalement les véhicules de ces entreprises ne reviennent que très rarement vides contrairement à ceux de petites entreprises qui n'ont pas le poids pour se faire entendre.

2. Existe-t-il des "rentes de situation" ?

En dehors des facteurs directement liés au fonctionnement du marché, un certain nombre de situations nationales jouent sur le positionnement des entreprises de transport. On peut citer l'état de l'économie, la monnaie, la situation géographique, l'histoire.. qui peuvent privilégier les uns par rapport aux autres.

La monnaie :

Il est bien évident que les pays à monnaie forte sont privilégiés aussi bien sur le marché lui-même que sur les possibilités d'implantations et de rachats dans les pays à monnaie plus faible. On retrouve bien ici le handicap de la France par rapport aux pays du Bénélux. Toutefois ce n'est pas le seul élément.

La position géographique :

Dans le cadre de notre étude, nous avons pu remarquer que la position géographique joue un rôle important et que contrairement à ce que l'on pouvait penser ce sont les pays situés en périphérie qui sont mieux placés que les pays du centre en ce sens que les stratégies des entreprises apparaissent bien plus évidentes lorsqu'il s'agit de pénétrer des pays alignés que pour partir "tous azimuts". Si l'on prend le cas de la France, il est possible d'atteindre n'importe quel grand centre européen d'un jour "A" à un jour "B". Les entreprises ne sont donc pas poussées à s'implanter à l'étranger et, lorsqu'elles y pensent, le choix du pays n'est pas toujours évident. La RFA, pourtant pays à monnaie forte, se trouve à peu près

dans la même situation géographique que la France par rapport aux pays du Bénélux. De surcroît, les pays situés au centre ont à résoudre le difficile problème du transit.

L'histoire :

Nous avons vu qu'historiquement les transporteurs français ne se sont pas portés spontanément sur les marchés extérieurs alors que les hollandais ont toujours été très bien placés dans le commerce international, ce qui est normal compte tenu de la taille de leur pays. Les Anglais qui ont toujours été de grands commerçants et de très bons transporteurs maritimes ne se sont jamais beaucoup investis dans le transport routier international de marchandises. Ils ont gardé un esprit insulaire. Peut-être, le tunnel sous la Manche modifiera-t-il les mentalités ?

Il est clair que certains pays ont un avantage évident dans la concurrence internationale au sein de la CEE, en particulier le Bénélux qui accumule tous les facteurs de compétitivité : monnaie forte, situation géographique, héritage du passé, masse des exportations.

Nous verrons plus loin comment les entreprises françaises préparent 1992 pour être à la hauteur des enjeux qui se dessinent.

Il ressort de cette analyse que le seul critère des coûts n'est pas suffisant pour définir la compétitivité des entreprises.

3. Environnement et critères de compétitivité

De nombreuses études ont été réalisées récemment qui permettent, bien que les données soient quelquefois difficilement comparables, de classer les entreprises de transport des différents pays de la CEE selon quelques indicateurs de compétitivité. Si, comme l'a confirmé une récente enquête du Cercle d'études des transports, le marché unique européen inquiète les transporteurs français, un colloque organisé en ce début d'année par l'"Officiel des transporteurs" a fait apparaître le point de vue de nos voisins de la RFA, face à la concurrence du Bénélux. Quelques comparaisons ont été relevées dans un article de l'Officiel des transporteurs du 16/4/88

M.GHIGONIS, délégué général de la FNTR faisant référence à une étude réalisée par l'AFTRI et dont les résultats concordent avec celle réalisée par l'Institut Prognos pour le compte du BDF (syndicat fédéral de transporteurs routiers en RFA) donne les quelques résultats suivants qui demandent cependant à être confirmés par des recherches ultérieures.

Les coûts :

- Le coût moyen au Km. estimé en 85-86 est très supérieur en France (5,97 fr.) à celui de nos principaux concurrents (5,29 Fr. aux Pays-Bas, 4,62 en Belgique) ; mais il est de 6,03 fr. en Allemagne. La structure des coûts est toutefois très différente d'un pays à l'autre.

- Le coût de la main d'oeuvre ramené au kilométrage parcouru est aussi plus élevé. Le classement par ordre décroissant est : France, RFA, NL, Espagne, Belgique, GB.

L'importance de ces coûts est liée au mauvais rendement des véhicules et du personnel. Alors que le parcours annuel ne dépasse pas les 105000 Km. en France, il atteint entre 124 et 130000 Km. en Belgique, Pays-Bas et RFA. Le rendement des véhicules est lui même en relation avec l'organisation des rotations et à l'organisation du travail.

La fiscalité :

Contrairement à ce que l'on attendait, la fiscalité ne sanctionne pas particulièrement les entreprises françaises. En effet, elle pèse plus lourdement sur nos partenaires de Grande-Bretagne et de RFA. Par contre elle est moindre dans les pays du Bénélux.

COMPARAISON DES TAXES PAYÉES EN 1986 POUR UN ENSEMBLE ARTICULÉ DE 38 TONNES AYANT PARCOURU UNE DISTANCE ANNUELLE DE 100 000 KM (EN DM)						
Catégorie de taxe	Pays d'immatriculation					
	B	D	DK	F	I	M
Taxes ne dépendant pas de pays où le véhicule a circulé (principe de la nationalité) : taxe sur les véhicules à moteur	1 412	9 364	5 470	861	602	3 149
Taxes dépendant du pays où le véhicule a circulé (principe de la territorialité) : Taxes sur le carburant Diesel	8 750	11 200	5 250	11 550	10 850	7 000
Taxes sur les infrastructures	5 101	8 398	2 654	9 457	13 845	2 626
Total des taxes y compris celles sur les infrastructures	15 263	28 962	13 374	21 868	25 297	12 775

Source : Prognos

Les tableaux ci-dessus produits par Karlheinz Schmidt lors de son exposé à JTB sont extraits d'une enquête menée par l'Institut Prognos à Maa. Ils mettent en évidence l'agressivité commerciale des pays du Bénélux en transport international et les disparités de taxation sur les carburants et les coûts d'infrastructures.

1 0 1 1509 du 16/1/1988

Le réseau et les normes techniques :

La France a le plus faible réseau autoroutier (11,2 Km par 1000 Km² contre 33,3 en RFA et 50,3 en Belgique). Même avec les allongements prévus d'ici 92, le réseau autoroutier restera encore faible. Le réseau national existant doit être adapté aux exigences du trafic international (contournement d'agglomérations, mise hors gel d'une partie encore importante du réseau, renforcement du réseau départemental et accès aux zones industrielles et commerciales). Sur le plan technique, le Bénélux et l'Italie ont adopté des normes sur les véhicules bien plus performantes que les nôtres concernant la taille et le poids des véhicules. (voir le rapport TER)

L'informatisation :

La France est de ce point de vue plutôt en avance sur ses partenaires européens. Elle doit jouer à fond sur ce point stratégique. Le choix de normes européennes communes s'avère nécessaire, compte tenu de la prolifération des systèmes actuellement utilisés. Le choix pourrait se porter sur les techniques très performantes déjà utilisées par les entreprises françaises.

La réglementation :

"En attendant l'intégration du marché européen des transports il existe autant de réglementations que de pays et autant de façon de les appliquer". C'est ce que révèle une étude réalisée par l'Union ouest européenne des chambres de commerce et d'industrie des régions rhénane, rhodanienne et danubienne.

La réglementation du temps de travail est en France la plus restrictive des pays membres de la CEE et les contrôles plus sévères. Chargeurs et transporteurs interviewés ont tous constaté une plus grande sévérité dans les contrôles effectués en France sur les nationaux que sur les véhicules étrangers. D'autre part, nos plus forts concurrents ont la réputation de ne pas respecter les temps de conduite en particulier et de préférer "payer des amendes plutôt que de "manquer" une rotation supplémentaire". Ainsi les sanctions infligées ne sont pas à la hauteur des enjeux et leur application est loin d'être uniforme.

Les objectifs de la nouvelle réglementation (de septembre 86) visent surtout à améliorer la sécurité routière, à favoriser l'amélioration des conditions de travail, et à harmoniser les conditions de la concurrence. On peut dire que depuis sa mise en place, les effets n'ont pas été spectaculaires et on est encore loin d'avoir les mêmes règles du jeu quels que soient la nationalité, le statut du conducteur et le type de transport effectué.

Malgré les modifications récentes sur les normes de repos et de conduite et une large diffusion de la réglementation, le niveau élevé des infractions révèle certaines inadaptations. En transport international notamment, la concurrence est telle que le temps de conduite continue maximale à 4h30 est incompatible avec les nécessités de service sur certaines destinations et certains produits. Et comme toute réglementation, elle n'a de valeur que si tous les acteurs la respectent de la même façon.

L'état de santé de nos entreprises :

L'analyse des structures financières des entreprises de transport routier de marchandises réalisée à partir de leurs bilans depuis 1970, effectuée récemment par M.TEFRA, maître de conférence à l'université Paris XII présente les causes des défaillances de plus en plus nombreuses des entreprises. En effet 2000 entreprises de transport naissent et meurent par an en France (radiations du registre des transports). Si certaines de ces radiations correspondent à des fusions, regroupements., bon nombre sont dûs à des défaillances.

Nous présentons ici les éléments essentiels de l'étude de M.TEFRA qui correspondent assez bien à ce que nous avons pu observer sur le terrain. Les sources statistiques utilisées sont issues de l'enquête annuelle d'entreprise de l'OEST -1984-. Il n'est pas de notre propos d'actualiser une telle étude complexe et lourde mais de ressituer le fonctionnement de nos entreprises de transport pendant une période assez longue.

L'étude montre que **l'évolution des taux de rentabilité est contrastée et directement liée à la taille des entreprises**. On peut classer les entreprises de transport en trois grands groupes :

- **les petites entreprises** (de 0 à 9 salariés) qui représentent 85% des entreprises de transport routier de marchandises. Pour ces entreprises, on constate, de 1971 à 1982 :

- * une baisse de rentabilité
- * un rapport entre capitaux propres et capitaux empruntés passé de 43% à 20%
- * un rapport entre les dettes à court terme et l'actif circulant passé de 96% à 125%.
- * la rentabilité totale des capitaux engagés a eu tendance à diminuer.
- * l'endettement à court terme les rend extrêmement fragiles.

- **les entreprises moyennes** (de 10 à 199 salariés) représentent 14,5% du secteur des transports routiers de marchandises.

Parmi elles, les entreprises de 10 à 50 salariés ont réalisé de 1970 à 1984 une amélioration de leurs résultats, avec une diminution des immobilisations nettes, un accroissement des valeurs réalisables disponibles et des ressources durables. Dans l'ensemble, les résultats sont en nette amélioration

Les entreprises de 50 à 200 salariés ont accusé une baisse de rentabilité et les résultats sont moins bons.

- **les grandes entreprises** de plus de 200 salariés ne représentent que 0,5% du secteur des transports routiers de marchandises. Elles ont réalisé de 1970 à 1984 une amélioration de leurs résultats. Pour les plus grosses, le rapport capitaux propres/capitaux empruntés n'a pas beaucoup bougé (39 % en 71 contre 41% en 82). On observe surtout une diminution des immobilisations nettes et des dettes à court terme et un accroissement des fonds propres. Leur taux de rentabilité a tendance à progresser.

Si l'on excepte les entreprises de 10 à 50 salariés et celles de plus de 200 pour lesquelles il y a une amélioration des résultats, toutes les autres sont en décroissance et très vulnérables.

A la recherche d'une taille optimale : vers une restructuration

Cette réflexion nous oblige à revenir un peu sur l'historique des entreprises de transport françaises. Plus loin nous verrons les stratégies engagées pour 1992.

Historiquement, les entreprises de transport routier en France sont des entreprises familiales, créées il y a plusieurs générations pour assurer le trafic entre des entreprises locales et le centre urbain le plus proche. Petit à petit, elles ont acquis une dimension régionale puis nationale et enfin internationale pour suivre leurs principaux clients. C'est ainsi que les implantations de plusieurs entreprises de transport de la région lyonnaise ont suivi celles de Rhone-Poulenc, d'abord en Rhône-Alpes, puis sur le Sud-Est, enfin sur quelques directions ciblées.

La deuxième génération a souvent pris la relève (fils, gendres..) en modernisant l'entreprise. Toutes les entreprises de taille moyenne, à implantations multiples, sont celles qui ont réussi la succession. Les exigences du marché, sa technicité, et la forte concurrence en font aujourd'hui un métier difficile.

La situation concurrentielle qui atteint le transport routier est surtout dûe au décalage entre l'offre et la demande logistique, plus qu'aux contraintes réglementaires, économiques et sociales auquel il est soumis. "Face à des chargeurs qui ont une conception assez novatrice de la fonction transport-logistique, la grande majorité des entreprises de transport se situe sur l'ensemble des marchés accessibles sans choix systématique de certains segments privilégiés et aucune ne peut prétendre apporter à ses clients un niveau de valeur ajoutée différenciée réellement perceptible. D'où cette impression de concurrence aigüe et d'offre relativement banalisée lorsqu'on restreint le marché du transport au seul acheminement des marchandises et aux opérations directement dérivées". C'est ce que soulignent deux chercheurs de l'Institut de Recherche de L'Entreprise de Lyon dans le cadre d'une étude s'insérant dans un programme de recherche interministériel sur les transports terrestres.

Lors d'une interview accordé à l'Officiel des transports du 3/9/87 Monsieur ALLEGRE du cabinet de transactions ALLEGRE, spécialisé dans les transactions d'affaires internationales, faisait le point des grands mouvements enregistrés dans le secteur des transports :

Près de 50 affaires changent de main chaque année en France, chiffre qui devrait aller croissant dans le cadre de la recherche d'une dimension optimale. Les entreprises qui recherchent un repreneur sont très souvent celles dont le dirigeant, âgé de 65 à 70 ans n'a pas trouvé de successeur. Dans la plupart des cas de mise en vente, le plus fréquent est celui de l'entreprise dont on a laissé vieillir le parc, où les chauffeurs sont mal payés et le service est loin d'être parfait. Lorsque la décision de vendre est enfin prise, l'entreprise n'a plus qu'une faible valeur.

Si la plupart des entreprises ont réglé leur problème de succession avec leurs héritiers, le nombre d'affaires vendues s'accroît face à l'échéance du marché unique. On observe dans chaque département une forte croissance de trois ou quatre entreprises et les autres essaient de survivre ou de ne pas trop régresser. Une forte demande de rachat existe actuellement dans le secteur des frigos et de citerniers. Mais les formes de rachat sont multiples. Cela peut aller du rachat du déficit fiscal de la société que l'on souhaite s'approprier à celui du dirigeant de l'entreprise concurrente qui partira avec le portefeuille de clients ! Cela peut avoir la forme d'accord écrit d'entreprises concurrentes (compromis de non concurrence en attendant le rachat). Actuellement plus recherchées sont les entreprises moyennes ayant une réputation sur une destination, un parc d'une vingtaine de camions, un personnel compétent. Souvent ce type d'entreprise rachetée garde son nom et son implantation pour ne pas perturber ses clients.

La localisation : Actuellement, il y a encore, malgré tous les mouvements récemment enregistrés, de fortes demandes de rachat d'entreprises. "Dans la région lyonnaise en particulier, près de quarante demandes sont enregistrées par le cabinet ALLEGRE : actuellement, très peu aboutissent. L'Est frontalier est également très demandé ainsi que l'Aquitaine pour des raisons de stratégie

européenne. L'axe Nord-Sud crée une forte demande en France de la part d'entreprises étrangères, notamment de portugais, d'espagnols ou d'anglais, mais également de scandinaves." Par contre, on observe encore très peu de demandes d'entreprises françaises à l'égard d'implantations à l'étranger même si la situation est en train d'évoluer. Les dirigeants du cabinet ALLEGRE s'étonnent d'ailleurs de ne pas avoir plus de demandes de la part des français du côté de l'Espagne et du Portugal d'où le danger d'après lui va venir, compte tenu de notre situation géographique et les faibles coûts de ces deux partenaires. Ils vont jusqu'à anticiper en prenant déjà des contacts avec certaines entreprises espagnoles et portugaises pour répondre rapidement à toute demande : "une façon d'anticiper sur une évolution des mentalités en attendant celle des entreprises".

La dualisation du secteur des transport apparait de plus en plus nettement entre un pôle dominant qui garde la maîtrise, donc la partie la plus lucrative de la chaîne de transport et un pôle constitué de petites entreprises dépendantes qui exécutent le tractionnariat. Le phénomène nouveau réside dans la pression plus forte des entreprises moyennes à racheter les plus petites mais surtout dans l'attitude des petites qui désirant plus de sécurité essaient soit de se faire racheter soit d'obtenir des contrats de sous-traitance. Cette restructuration va dans le sens d'une meilleure compétitivité des entreprises françaises sur le marché européen.

CONCLUSION : LES STRATEGIES POUR 1992

Nous avons pu observer au cours de nos interviews un grand nombre de mouvements importants aussi bien du côté des transporteurs que des chargeurs que nous résumons assez schématiquement et de façon un peu caricaturale, puisque notre étude ne prétend pas être exhaustive.

1. Les stratégies d'organisation des transporteurs, en relation avec la perspective CEE 1992

On peut caractériser trois types de stratégies (ou d'attitude) qui sont les suivantes :

1) La stratégie des "grands groupes de transport"

La plus radicale est celle observée depuis environ 5 ans en Europe chez TNT transporteur-groupeur exploitant des lignes régulières pour effectuer un service "express" international de qualité. Elle se caractérise ainsi : choix d'un "créneau" rentable à occuper sur le marché européen et international, mobilisation de moyens financiers importants, politique de rachats d'entreprises nationales permettant la constitution d'un réseau opérationnel, centralisation des décisions stratégiques (extension-suppression de lignes), décentralisation commerciale au niveau de chaque filiale nationale pour alimenter le réseau en clients.

Cette stratégie s'apparente à celle d'autres groupes puissants (bien que cette stratégie se soit développée dans le temps de façon moins radicale et plus progressive), tels DANZAS, CALBERSON, (appartenant au groupe SCETA), MORY, SCAC, DUBOIS, KUHNE ET NAGEL..Eux aussi jouent l'effet de "réseau" et investissent (avec le soutien de holdings financiers) **sélectivement** dans les divers maillons de la chaîne (l'entreposage, l'informatique pour la gestion des stocks et la maîtrise en temps réel des flux de marchandises et d'information, l'implantation de lignes régulières de groupage avec des plates-formes de groupage-dégroupage etc..).

La stratégie de développement au niveau international s'appuie :

- soit sur des **correspondants européens** (DUBOIS, l'EXPRESS-EUROPEEN auquel est intégré CALBERSON)
- soit sur l'**implantation d'agences locales** (PROST, GEFECO, CAUSSE-WALLON)
- soit sur le **rachat de sociétés concurrentes ou complémentaires** (MORY, DANZAS).

Pour mieux cibler leurs investissements sur les activités les plus rentables, la plupart de ces groupes écarte le financement du matériel de transport et se défait de son parc de véhicules. En conséquence, le recours à la location de véhicules s'accroît ainsi que le recours à la sous-traitance pour l'exécution des contrats.

Certains transporteurs-stockeurs-distributeurs préfèrent également désinvestir dans l'immobilier (plateformes de groupage-dégroupage) et recourir à la formule de location de zones d'entreposage (gérées et financées par de nouveaux opérateurs spécialisés).

Restructuration donc, rationalisation pour parvenir aux effets de synergie et d'économies d'échelles, cartes maîtresses des groupes, avec des configurations variables selon les phases de développement de ces groupes, illustrées ici par deux exemples :

- d'un groupe "jeune" TNT-IPEC, disposant de ses plates-formes, de ses lignes, de son propre parc, acquis récemment (à la faveur de rachat d'entreprises nationales) dans une stratégie de conquête d'un réseau européen (1^o stade du développement)
- d'un groupe plus ancien ayant déjà effectué sa structuration au niveau européen : DANZAS, jouant à la fois sur une panoplie de moyens propres (matériel, plates-formes..) et sur le recours à la sous-traitance.

2) les entreprises "moyennes" de transport

Pour ce type d'entreprises, l'activité en national reste souvent encore prépondérante et considérée d'ailleurs comme plus rentable que l'international. Face à la perspective de 1992, qui inquiète beaucoup de transporteurs français, la stratégie de la plupart de ceux qui veulent être présents sur l'international consiste :

- à conforter le national (cf. accords-fusions avec d'autres partenaires du territoire national pour obtenir une taille significative, constitution de "réseaux-étoiles" avec plusieurs partenaires-transporteurs pour ce qui concerne l'activité groupage).
- à se spécialiser sur certaines lignes internationales ou produits ou conditionnement (HUREL dans la chaîne du froid, TK dans le groupage sur l'Allemagne "jour A, jour B").
- à rechercher des correspondants à l'étranger et à passer des accords de réciprocité de trafic (souvent faute de capitaux pour créer des agences locales à l'étranger ou racheter des entreprises)

Les configurations observées constituent un assemblage de ces diverses formules. Ainsi MONNIER, implanté dans le Nord-Est de la France, anciennement transporteur-groupeur régional, ayant développé des lignes courtes internationales vers la RFA, la Belgique et les Pays-Bas, s'associe avec les transporteurs d'un "réseau-étoile" pour leur affréter la partie amont-France du transport jusqu'à ses plates-formes de départ de ses lignes internationales (idem au retour à l'import). Il s'appuie sur un réseau de correspondants à l'étranger (Transtraffic notamment). Un autre transporteur, les services rapides DUCROS (siège social à Nîmes) ayant une forte implantation nationale avec 28 agences, vient de fusionner avec le transporteur français TSI-GOIRAN, implanté dans le Sud-Est, assurant déjà des lignes internationales de groupage sur l'Italie et ayant également une série de 12 correspondants régionaux dans ce pays.

3) Les autres entreprises : les petits transporteurs

Elles constituent un ensemble important de petites entreprises dont les caractéristiques connues sont :

* la dépendance

- soit par rapport à des chargeurs pour lesquels elles travaillent surtout " en national" et qui leur demandent de les suivre à l'export.
- soit par rapport aux deux types de transporteurs cités plus haut (les groupes et les "entreprises moyennes") qui les affrètent de façon durable ou non, selon le cas.

* le fait qu'elles assument le plus souvent la seule "traction", c'est-à-dire l'opération apportant la moindre valeur ajoutée à la chaîne de transport (dans le contexte de forte concurrence actuelle).

Faute de moyens d'action, faute de volume de trafic suffisant et stable, ces transporteurs ne peuvent avoir de stratégie de développement international : ils sont dominés par les autres opérateurs et sont les plus préoccupés de leur avenir.

Il existe une stratégie commune à tout type d'entreprises de transport, basée sur la qualité de service : des petites aux grosses entreprises, la stratégie commune reste

l'amélioration de la qualité de service afin d'être irréprochable sur le marché national et de conserver ainsi leur clientèle malgré les coûts plus faibles que présenteront leurs concurrents étrangers autorisés à faire du cabotage.

2. Les stratégies d'organisations des chargeurs.

Les chargeurs quels qu'ils soient ont depuis longtemps engagé leur action sur le plan de la production, mais ils n'ont pris conscience que récemment de la nécessité de porter attention aux problèmes de transport qui étaient jusque là considérés comme annexes.

Les grands groupes concentrent leurs moyens logistiques et leurs systèmes d'information qui jusque là étaient localisés dans chaque unité de production afin de traiter de plus grandes masses de flux, de maîtriser le transport et de réduire les coûts. C'est le cas de Rhône-Poulenc. Un certain nombre d'entre eux révisent leurs conditions de vente, après avoir pratiqué les ventes "départ", ils ont pris conscience de l'importance de la maîtrise du transport pour être compétitifs. C'est ainsi que BENEDECTINE, GRAND MARNIER, DIOR-LVMH (LOUIS VUITTON-MOET-HENESSY) viennent d'adopter des conditions de vente CIF vers les USA. Cela montre leur souci de maîtriser le transport et d'en contrôler les prix. Comme nous l'avons vu, les grands groupes, sans abandonner la maîtrise logistique, se contentent d'organiser la chaîne dans ses grandes lignes et sous-traitent toutes sortes d'opérations annexes : le transport lui-même, l'entreposage, le groupage, le dégroupage et parfois la gestion des stocks, voire l'emballage.

Le recours aux professionnels se fait souvent après mise au point d'une "charte" du groupe pour l'ensemble de ses unités de production, après élaboration d'appels d'offre (pour l'exécution de la partie transport) ouverts le plus souvent à des transporteurs eux-même structurés en groupes puissants offrant la fiabilité requise aux opérations.

Cette façon de procéder évite aux groupes de mobiliser leur capacité de financement sur des investissements lourds (parc de matériels, entrepôts, ...) qu'ils ne rentabiliseraient pas au mieux ; ils peuvent ainsi concentrer leurs investissements, leur savoir-faire, mobiliser leur personnel permanent sur des tâches productives, veiller à accroître la productivité et la phase de vente.

Les entreprises importantes commencent à se regrouper pour constituer de véritables "clubs d'exportateurs". Ils organisent des réunions au cours desquelles ils s'informent mutuellement des meilleures conditions de transport et commencent à avoir une stratégie commune. Tels les leaders de l'exportation en Rhône-Alpes : TEFAL, ROSSIGNOL, EVIAN...

De grandes manifestations internationales, comme VINEXPO pour le vin, se multiplient. C'est l'occasion pour les producteurs, transporteurs et importateurs étrangers de se rencontrer et de confronter leurs intérêts. Mais il faut que les transporteurs français ne négligent pas ce genre de manifestation, c'est le moyen de se faire connaître et de présenter la palette de leurs possibilités à s'adapter à toutes les situations.

3. les stratégies des entreprises de transport étrangères

On a beaucoup parlé de la restructuration du marché des transports en France mais sans considérer les grands mouvements engagés par nos partenaires de la CEE.

Le Bénélux :

Le Bénélux est favorisé par le fait qu'il a constitué un mini-marché commun depuis longtemps. Mais au sein même de cette communauté les pays sont loin d'être à égalité.

De plus, les entreprises belges et hollandaises ont bénéficié d'aides à l'investissement pour l'achat de véhicules pouvant aller jusqu'à 18% du prix. Cette mesure vient d'être supprimée en Hollande depuis le 28/2/88, ce qui devrait avoir pour effet de réduire les écarts.

Les hollandais sont les mieux placés, même au sein du Bénélux. Près de 300 entreprises hollandaises ont des filiales en Belgique alors que moins de 10 transporteurs belges sont établis aux Pays-Bas.

Le président d'un syndicat belge l'UPTRI dénonce "la pression importante que les néerlandais maintiennent au sein du Bénélux et le fait que, s'ils sont les plus libéraux pour le trafic international, ils ne le sont pas du tout sur le plan national. De surcroît, il est également certain que s'ils respectent la réglementation aux Pays-Bas, ils ne le font pas en dehors de leurs frontières"

Les belges :

Les transporteurs belges ont tout intérêt à l'ouverture rapide des frontières et les premiers marchés visés sont la France et la RFA., leurs principaux partenaires commerciaux. En butte au protectionnisme de leurs voisins, on comprend leur impatience.

"Le Nord-Pas de Calais n'intéresse pas les transporteurs belges. Leur implantation vise plutôt la région parisienne et Lyon. Les entreprises françaises ne nous font pas peur, elles sont plus statiques car elles possèdent déjà leur propre marché. Les entreprises du Nord-Pas de Calais développent des accords dans les Flandres sur le plan logistique ou pour la création de réseaux. Mais le nord de la France c'est déjà un peu la Belgique" indiquait récemment le président de la FNBTR. alors que le président de l'autre syndicat belge l'UPTRI affirme que le midi de la France ainsi que l'Espagne et l'Italie attirent beaucoup les entreprises de transport belges.

Le président de la FNBTR est optimiste en déclarant : "Dans l'ensemble, les belges restent confiants. Pour 1992 tout le monde craint les hordes de poids lourds méditerranéens ; c'est faux, c'est du nord qu'il faut attendre la concurrence. Notre ponctualité aura raison des coûts moins élevés pratiqués dans les états du sud"

Certaines conditions sont semblables en France et en Belgique : les tarifs obligatoires établis en Belgique en 1963 ne sont plus respectés depuis longtemps, ni contrôlés et il y a une prise de conscience de la nécessité de valoriser le secteur et d'"éliminer les marginaux" responsables de l'effondrement momentané des prix. Cette mesure aboutirait à éliminer 5 à 6% des entreprises belges.

La RFA :

La situation de la RFA est assez semblable à celle de la France en ce sens qu'elle est comme elle un pays de transit et ayant des prix de revient élevés. La différence se situe dans le contexte national et là la RFA est nettement défavorisée.

La RFA compte 20% de la population de la CEE sur 10% de sa surface et 1/3 du tonnage transporté dans la communauté par la RFA. Lorsque l'on sait que le réseau routier et autoroutier, compte tenu de la position de transit vers l'Italie, le Nord de l'Europe et les pays de l'Est, est au bord de l'asphyxie, la situation y est donc plus précaire qu'en France.

De plus, la véritable force politique des écologistes joue contre les intérêts du transport routier, préconisant le soutien au chemin de fer (plus de la moitié du budget du transport allemand), et l'interdiction du trafic de produits dangereux sur les routes pour les confier au rail.

Compte tenu des contraintes spécifiques à la RFA, les PME de transport routier y subissent une situation de concurrence très défavorable en transport international à l'intérieur de la CEE. Ainsi les transporteurs allemands n'ont pas d'autres choix que d'exiger l'harmonisation des conditions de concurrence comme préalable à toute action communautaire. Leurs soucis viennent également de la concurrence du Bénélux.

Enfin, le problème de la compétitivité des entreprises de transport en international est créé par un important kilométrage effectué à vide. L'ouverture des frontières ne fera qu'aggraver la situation. Nous avons vu que les taxes varient considérablement entre les états. La plus grande distorsion existe entre la RFA et la Hollande. Le contrôle du respect de la réglementation est en RFA le plus important de la CEE : 2800 fonctionnaires s'occupent uniquement de faire les contrôles en entreprises (plus que ce que l'on trouve dans l'ensemble des autres pays de la CEE : 26439 contrôles ont eu lieu en RFA en 1984 contre 805 en Hollande et 4000 en France).

Les échanges comportent un fait nouveau lié à l'émergence du pavillon tiers : 4,2% du trafic France-RFA est effectué par des pays tiers, 44,6% par la France, 51% par la RFA.

Il existe une position commune entre la FNTR et le BDF : il n'est pas question d'accepter de cabotage tant qu'il n'y aura pas d'harmonisation mais il faut aller vers une libéralisation du transport international en douceur.

4. Des incitations :

1) La formation des transporteurs

Il y a en France un gros effort à faire pour donner un niveau suffisant à la profession. Cela passe par une valorisation de la profession qui est déconsidérée par rapport à l'ensemble des entreprises de service.

Pour être compétitives il faut à ces entreprises des cadres de haut niveau. Il serait utile de faire connaître les enseignements supérieurs de transport existants et les profils de carrière.

Le diplôme de capacité est jugé actuellement de niveau insuffisant par les chargeurs et les entreprises de transport que nous avons rencontrés. L'entrée dans la branche semble en effet trop facile actuellement : elle engendre parfois de faux espoirs et peut aboutir à de cuisants échecs.

Il ne s'agit plus de favoriser l'entrée "d'individus" mais plutôt de conforter les petites entreprises (de dix à quinze véhicules et plus), de les structurer, de les moderniser.

Aussi le programme de formation doit être adapté à cette nouvelle donne. Il convient d'insister sur les problèmes de gestion, d'informatisation et de langues étrangères. De gros efforts sont engagés actuellement par l'AFT qu'il convient d'encourager.

2) La formation des chauffeurs

Le chauffeur, surtout en transport international joue un rôle important à la fois dans le bon déroulement de la prestation mais également pour la représentation de son entreprise et de la France à l'étranger. Il serait nécessaire de demander plus qu'un permis de conduire et la connaissance de la réglementation en terme de temps de conduite. Avec l'ouverture des frontières il devient indispensable d'avoir des rudiments d'anglais ou de la langue du pays le plus fréquenté. Avec les techniques modernes (informatique embarquée, usage de cartes magnétiques au passage des douanes..) il est indispensable que les chauffeurs soient très bien informés de l'usage de ces techniques. Les hollandais envoient en France des chauffeurs spécialisés sur la ligne et qu'ils estiment être leur meilleure carte de visite. Certaines entreprises françaises commencent à avoir le même raisonnement ; on peut se demander comment va se faire le recrutement ?

3) L'aide aux implantations à l'étranger.

Un sondage récent effectué auprès de 50 entreprises de transport montre que 70% des enquêtés n'ont pas d'implantation à l'étranger et nous avons vu tout au long de notre étude combien ce soutien nous paraît plus indiqué que le simple renforcement d'un réseau de correspondants, axe de développement prisé actuellement par beaucoup de transporteurs français de taille moyenne, car cette dernière stratégie, plus facile à mettre en oeuvre il est vrai, comporte des risques certains dans un contexte de concurrence qui va s'exacerber d'ici à la fin de 1992 et au delà.

Plus généralement, les PME de transport ont besoin d'aides financières pour se lancer dans l'international et constituer une infrastructure logistique liée à la chaîne complète : entrepôt, constitution d'agence à l'étranger, éventuellement rachat d'entreprises. En effet, elles ne disposent pas comme de plus gros transporteurs de l'appui de holdings financiers qui soutiennent leurs actions de développement.

4) Inciter les entreprises de transport à diversifier leurs activités.

"Il est nécessaire de développer une stratégie d'industriel du transport" comme le préconise M. BESSAY. "Cela suppose de fournir des prestations logistiques annexes". Développer une nouvelle stratégie d'offre dans un véritable réseau international ce qui suppose de disposer d'implantations propres surtout pour les grandes entreprises de transport".

Il apparaît, à la lueur de cette étude que **l'aptitude à développer de nouvelles stratégies est le principal facteur de compétitivité.**

Il convient en parallèle à cette nouvelle démarche, d'inciter les transporteurs à mener une **stratégie offensive** de conquête des marchés auprès des chargeurs français et étrangers : c'est-à-dire développer une politique de marketing, de prospection, qui se démarque de la position par trop majoritaire de "suivi" de leurs clients nationaux à l'exportation.

5) Développer les rencontres chargeurs-transporteurs :

Pour une meilleure adaptation de l'offre à la demande sur les prestations et une meilleure compréhension des prix pratiqués. C'est le complément opérationnel de la proposition précédente.

6) Favoriser les groupements d'exportateurs et importateurs français afin qu'ils soient mieux informés des conditions de transport et bénéficient des meilleures conditions pour rester compétitifs. En cela une action des pouvoirs publics pour les sensibiliser à l'importance de la maîtrise du transport tant sur la qualité que sur les prix serait très utile.

7) Améliorer les statistiques.

En annexe de cet ouvrage nous insistons sur les difficultés d'utilisation des statistiques en matière de transport. Nous insisterons sur deux points :

L'un concerne la cohérence entre les différentes sources (douanes, DTT, Chambres de commerce) qui dépend directement de celle des nomenclatures utilisées (NEC, NAP, NST..) pour lesquelles il n'est actuellement pas possible de trouver les correspondances.

Le deuxième point concerne l'établissement des documents. Certains sont peu fiables, d'autres inadaptés. Pour ne citer que quelques exemples :

- méconnaissance des modes de préacheminement dans le contexte du transport maritime ou aérien.
- méconnaissance du pavillon pour les transports vers la Grande-Bretagne. Passé sur le ferry, on ne connaît plus la nationalité du camion.
- enfin, cette étude montre qu'il n'est pas forcément pertinent de retenir la nationalité du camion qui passe la frontière pour juger de la compétitivité relative des pavillons, mais qu'il serait plus utile d'avoir des données sur les "donneurs d'ordre".

5. Des prolongements :

Cette étude pourrait être prolongée utilement par les recherches suivantes :

- 1) Prolonger cette étude sur le **fonctionnement du marché** dans tous les autres pays de la CEE. (cette étude a été réalisée par le LET sur la Hollande et la Grande-Bretagne).
- 2) Prolonger cette étude par une même analyse mais privilégiant les **filières à l'importation**, ce qui pour des raisons évidentes de coût ne pouvait être qu'effleuré ici.
- 3) Pousser une **analyse du même type auprès des chargeurs et opérateurs de transport dans les autres pays de la CEE** : Espagne, RFA, GB, Pays-Bas notamment.
- 4) Pousser cette analyse en tenant davantage compte des **besoins différenciés des chargeurs**
 - en ce qui concerne les **besoins industriels** au niveau de la CEE et en ce qui concerne la **grande distribution** également au niveau de la CEE.
 - en ce qui concerne les **types d'expédition** :
 - par "lots", groupages qui correspondent le plus souvent à une logique de "flux tendus" et entraînent une réponse des transporteurs en termes de service de messagerie express, en lignes de groupage, en organisation de plates formes au niveau européen et international.

- par charges complètes où l'on gagne en coût de transport mais au prix de frais d'immobilisation, de frais de stockage et qui entraîne une réponse spécifique des transporteurs organisés pour travailler en "à coup", à la demande (commissionnaires de transport positionnés sur les marchés de transport d'usines clés en main..)

4) Mener une étude des situations nationales optima dans la concurrence internationale.