

**ETUDE D'EXPERIMENTATION
DU REGROUPEMENT D'ENTREPRISES**

Pour la DRE et l'ORT Poitou Charentes

Michel Josselin
Nathalie Mattiuzzo

Sommaire

PARTIE 1 : PROBLEMATIQUE	3
1. CONTEXTE ET OBJECTIFS	4
1.1 LE TRANSPORT : UN SECTEUR EN ÉVOLUTION.....	4
1.2 LES REGROUPEMENTS : UNE SOLUTION MAIS QUI NE RENCONTRE PAS TOTALEMENT L'ADHÉSION DES ACTEURS	7
1.2.1 <i>Les regroupements une démarche nationale</i>	7
1.2.2 <i>La poursuite de la démarche régionale</i>	9
1.2.3 <i>La dimension départementale</i>	9
2. ORGANISATION DES SOIREEES	9
2.1 SIX SOIRÉES – DÉBATS ORGANISÉES À COGNAC	10
2.2 LA PARTICIPATION	11
2.2.1 <i>Le « panel »</i>	11
2.2.2 <i>La typologie des participants</i>	12
PARTIE 2 : SYNTHESE DES SOIREEES	15
3. LES MOTIFS DE REGROUPEMENT	16
3.1 LE PRINCIPE : ENTRE FORMALISATION ET PRINCIPES INFORMELS.....	16
3.2 LES MOTIFS	17
3.3 LES FREINS	29
4. LE CAS PARTICULIER DES PETITES ENTREPRISES DE TRANSPORT	32
5. IMPACT SUR LE RESPECT DES REGLEMENTATIONS NOTAMMENT SOCIALES	35
6. LES SUITES POSSIBLES	39
6.1 BILAN DES SOIRÉES	39
6.2 LES SUITES POSSIBLES	41
6.2.1 POURSUITE DES SOIRÉES – DÉBATS	41
6.2.2 LA VEILLE ET LA DIFFUSION D'INFORMATIONS	42
ANNEXE : COMPTES-RENDUS DES SOIRÉES – DÉBATS	45

PARTIE 1 : PROBLEMATIQUE

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS

1.1 Le transport : un secteur en évolution

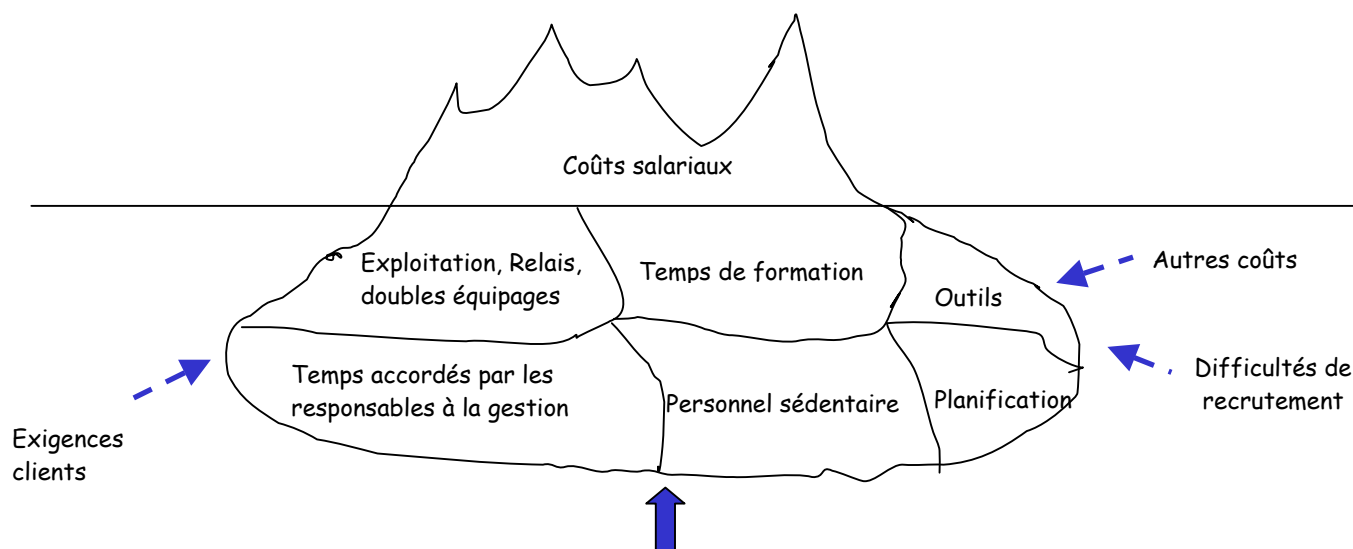
Les évolutions qui traversent le secteur du transport routier depuis 10 ans font émerger de nouveaux besoins en matière : d'investissements, de qualification du personnel, d'élargissement géographique de l'offre ou encore de développement des prestations offertes. Elles montrent également les risques inhérents aux stratégies de course au chiffre d'affaires lorsque celles-ci ne s'accompagnent pas d'un maintien parallèle des marges. Les évolutions récentes telles que la hausse des coûts ou la réduction des temps de travail et de service ne font qu'accroître ce phénomène et posent avec une acuité renouvelée la question de la taille critique (concept difficilement mesurable mais dont la réalité s'exprime dans les appels d'offres parfois fermés aux entreprises les plus petites).

Dans ce contexte, les textes et décisions relatifs au secteur ont été nombreux. Alors que le transport routier de marchandises est un secteur libéralisé (et qu'il est donc impossible d'intervenir réglementairement sur les relations transporteurs – chargeurs), ces textes ont tenté d'apporter une réponse aux conditions de travail et de sécurité, à l'assainissement du secteur et des conditions de sous-traitance en cascade, à la responsabilisation des chargeurs. La loi sur la sous-traitance, le contrat de progrès et son volet social, la loi Gaysot (du 6 février 98) s'inscrivent dans ce cadre.

La hausse des coûts (dont coûts salariaux) constitue l'impact le plus visible mais les textes induisent également des évolutions en termes :

- d'exploitation (relais, doubles équipages),
- d'investissement en temps pour l'encadrement (contrôle des disques, rapprochement des heures effectuées - payées, planification de l'activité des conducteurs avec des contraintes plus importantes,..)
- de formation des conducteurs,
- d'investissements en terme d'outils, informatiques notamment.

Les impacts des textes : coûts salariaux et autres coûts



Loi sur la sous-traitance, contrat de progrès, 35h00, loi Gayssot (février 98)

Source : Samarcande

Plus spécifiquement le volet social du contrat de progrès (qui institue la notion de temps de service et le paiement total des heures de conduite et des temps « à disposition de l'entreprise »), suscite une nouvelle vision de l'exploitation. La gestion des temps, qui existait majoritairement par rapport au respect des délais donnés aux clients, prend, en effet, une nouvelle dimension avec les réflexions sur les temps d'attente, la planification des rendez-vous, les calculs de temps de chargement – déchargement et l'anticipation des temps d'attente.

Ces évolutions sont chronophages et les petites et moyennes entreprises, peu structurées, sont sans doute plus « touchées » que les autres, d'autant que, dans le même temps :

- les entreprises ont connu des problèmes de recrutement de conducteurs qui se conjuguent donc :
 - o avec une réglementation obligeant parfois à revoir le ratio homme / camion et à accroître les effectifs roulants,
 - o une plus faible attractivité des PME pour les conducteurs,
- les prix ont peu augmenté et le renversement de tendance qui était perceptible il y a un an et demi n'a pas réellement eu lieu,

- les exigences des chargeurs se sont accrues parfois en relation avec la réglementation qui les responsabilise.

Les nouvelles organisations productives et pratiques logistiques ont également profondément modifié les exigences des chargeurs et se sont accompagnées d'une vision plus globale et plus logistique du transport.

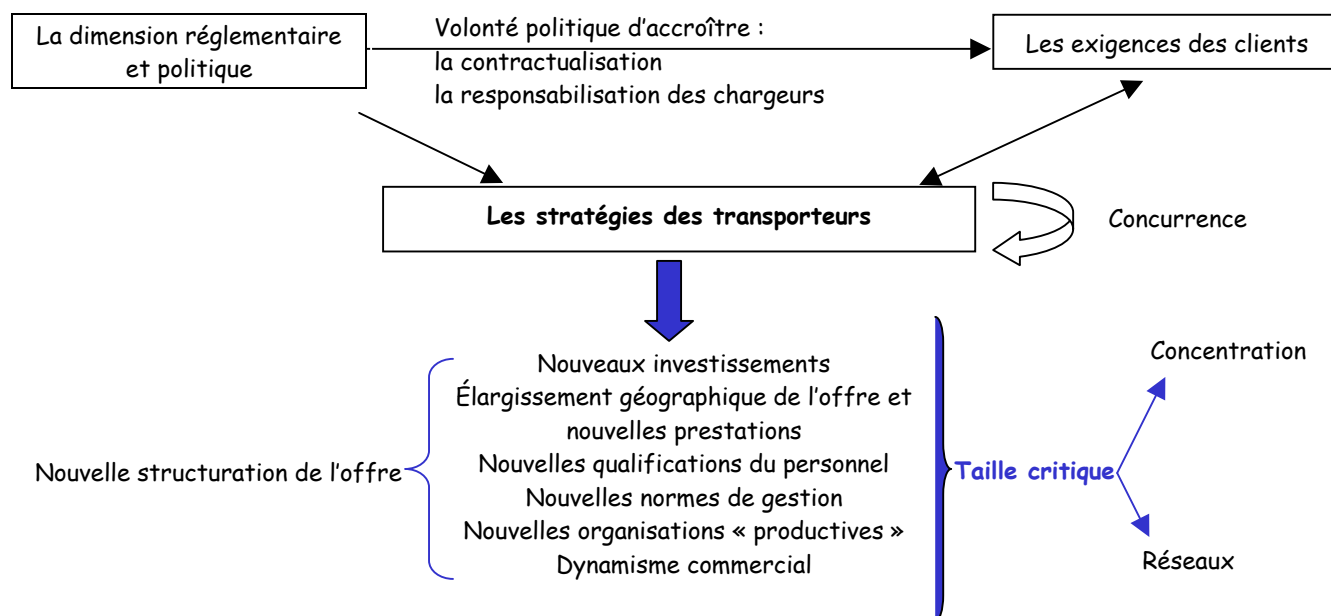
Ces organisations et attentes s'exercent, en outre, de plus en plus sur un champ géographique élargi. L'homogénéité des prestations offertes sur le territoire européen ou euro-régional devient la règle. Les exigences ne concernent plus seulement une offre d'acheminement international mais une normalisation des prestations, des niveaux de qualité offerts et des retours d'informations.

Les entreprises de taille moyenne se trouvent, dans ce contexte, dans une situation délicate avec comme obligation :

- de se différencier des grands groupes,
- de s'adapter aux nouvelles normes du marché en matière :
 - o d'exploitation,
 - o de commercialisation de l'offre,
 - o de moyens informatiques, de traçabilité et de retour d'informations,
 - o d'attractivité pour les conducteurs.

Le fonctionnement en groupement peut constituer une réponse à ces nouveaux enjeux et former une alternative aux opérations de concentration que mènent les grands opérateurs (parfois d'ailleurs avec des échecs et des difficultés d'intégration) et que les PME sont moins à même d'assumer.

Les enjeux et facteurs de mutations



Source : Samarcande

1.2 Les regroupements : une solution mais qui ne rencontre pas totalement l'adhésion des acteurs

1.2.1 Les regroupements une démarche nationale

La présente étude s'inscrit dans une démarche nationale issue du volet économique du contrat de progrès et concrétisée par la création d'une aide au regroupement relayée au niveau régional par les DRE. L'objectif général est de concourir à l'assainissement du marché et au rééquilibrage des relations « chargeurs – transporteurs » et « donneurs d'ordres – transporteurs » (dans le cadre de la sous-traitance interne au secteur).

Le levier est ici celui de la taille. Regroupées, donc de plus grande taille, les entreprises de transport doivent pouvoir :

- Se structurer et proposer des services de qualité dont elles parviennent à valoriser le prix,
- Développer leurs compétences : sur le terrain de la gestion, de l'exploitation et des outils y afférent (informatique notamment) ou dans des domaines connexes au transport (logistique, par exemple),

- Conserver des clients qui modifient leurs exigences et imposent un seuil de taille ou de maillage géographique (chargeurs ne souhaitant remettre du fret qu'à des entreprises présentant un parc ou un effectif de plus 50 personnes et/ou à des entreprises présentes dans plusieurs régions),
- Se positionner sur de nouveaux contrats et appels d'offres intégrant un seuil de taille,
- Développer l'accès direct au marché par rapport à des situations de sous-traitance pour des confrères et/ou des commissionnaires dont on sait qu'elles tendent à tirer les prix vers le bas,
- Trouver de nouvelles voies de développement et de gains de productivité qui leur permettent, par ailleurs, de se conformer aux réglementations sociales et d'en assumer l'impact en termes de coûts,
- Accéder à des niveaux de coûts d'exploitation (véhicules, carburants, pneumatiques, assurances) qui les rendent compétitives.

Si un accord général se dégage sur le principe, le bilan national des aides au regroupement (pour les années 95-98) fait apparaître un résultat mitigé. Mis en place, initialement pour trois ans, en 1995, ce programme n'était ainsi pas parvenu, en 1998, à utiliser l'intégralité du budget prévu.

Plusieurs raisons sont invoquées :

- Les entreprises de plus de 50 salariés étaient exclues du dispositif alors que ce sont, parallèlement, celles qui cherchent le plus à se structurer,
- des dossiers d'entreprises en mauvaise situation financière et/ou en infraction à la législation sociale ont du être refusés,
- c'est également le cas de projets d'entreprises non compatibles avec les aides (restructuration au sein d'un même groupe...),
- certaines entreprises ont rencontré des difficultés à finaliser leur projet, ont jugé les procédures et le montage du dossier trop complexes et ont abandonné,
- enfin, certaines entreprises, susceptibles d'être intéressées, ont craint d'attirer l'attention des services de contrôle.

Le dispositif a toutefois été prorogé en 1999 et 2000. Fin 2000, le système d'aides financières directement versées aux entreprises candidates a été abandonné. Au total seules 248 entreprises se seraient regroupées dans le cadre de cette aide en 5 ans.

Le faible nombre de candidatures, observé au niveau national, est également mis en exergue au niveau régional, puisqu'en 1999, deux entreprises seulement ont été candidates.

1.2.2 La poursuite de la démarche régionale

La démarche régionale d'étude sur les regroupements a été engagée en 1999 avec l'analyse réalisée par Jonction sur « Une politique régionale en faveur du groupement d'entreprises de transport ».

Reposant sur des entretiens avec des chargeurs et des transporteurs, elle s'attache à comprendre les raisons, attentes et craintes que suscitent les regroupements, en général, et les procédures d'aides, en particulier. Ses conclusions rapprochent la modestie des candidatures à l'absence de projets communs et débouchent sur une piste d'action : la création d'un médiateur (régional ou départemental) assurant le lien entre les PME du transport et les pouvoirs publics et apportant une assistance aux entreprises dans le domaine juridique, commercial...

Dans ce cadre, le bureau d'études Jonction recommande l'organisation de « journées rencontres » et la mise en place d'outils pédagogiques.

L'objectif de la présente étude est d'évaluer, par l'expérimentation, la pertinence de ce médiateur et des soirées.

1.2.3 La dimension départementale

L'existence à Cognac d'un projet local de regroupement d'entreprises autour de la reprise d'un confrère en difficulté a donné un ancrage départemental à l'étude.

2. ORGANISATION DES SOIREES

2.1 Six soirées - débats organisées à Cognac

Le principe adopté par l'ORT a été celui de soirées – débats organisées à Cognac selon une fréquence d'un mois environ (avec une rupture durant les congés).

Six soirées ont été organisées.

A la demande des participants, trois grands groupements sont intervenus. Ils ont été choisis en fonction notamment des activités des participants et d'une présence en région (qui évitait un prosélytisme trop appuyé¹).

L'objectif était de :

- mieux cerner le fonctionnement des groupements, leur genèse, les facteurs de succès, les motivations des adhérents, les avantages et freins ;
- créer une dynamique locale,
- permettre aux transporteurs de se rencontrer et d'échanger sur les problèmes rencontrés dans l'exercice de leur profession,
- d'aider à l'émergence de projets locaux.

L'information a été complétée par une intervention d'Unicooptrans portant, notamment, sur les différentes formes possibles des groupements et sur leurs avantages - inconvénients respectifs.

Samarcande a assuré l'animation de ces soirées - débats, la CCI de Cognac ayant en charge la « logistique » des soirées.

¹ Les groupements garantissant à leurs adhérents une « exclusivité » régionale.

Chronologie des soirées²

	Objet	Intervenants
16/04/02	Soirée introductive : grandes évolutions du secteur du transport routier de marchandises / préparation des soirées suivantes	Samarcande (Madame Mattiuzzo & Monsieur Josselin)
11/06/02	Expérience de groupements	Evolutrans (Monsieur Nielz)
03/09/02		France Bennes (Monsieur Bruneau)
08/10/02		Astre (Monsieur Rapiteau)
03/12/02	Information sur les modes de création d'un groupement	Unicooptrans (Monsieur Malgras)
11/02/03	Soirée bilan	Samarcande (Madame Mattiuzzo & Monsieur Josselin)

2.2 La participation

2.2.1 Le « panel »

Les invitations ont été adressées à 542 entreprises régionales représentant l'ensemble des entreprises figurant dans la base de données de la DRE³ et répondant :

- à une inscription sous un code NAF « transport routier de marchandises » (codes 602 L, M, N, P de la nomenclature des activités),
- à un effectif inférieur à 50 salariés (seuil d'éligibilité fixé par l'Etat dans le cadre des aides au regroupement),

Le panel a, à nouveau, été restreint, pour la cinquième soirée :

- aux entreprises ayant déjà participé, au moins une fois, à une soirée,
- aux entreprises présentant un effectif de moins de 10 salariés.

L'adoption d'un panel plus restreint trouve son origine dans :

- le constat du faible niveau de participation des entreprises aux soirées et notamment des entreprises les plus petites qui étaient pourtant une cible majeure,

² Les comptes-rendus des soirées soient annexés au présent rapport

³ base de données des entreprises inscrites au registre des transporteurs et des loueurs

- la nature de l'intervention conçue comme un outil pédagogique identifiant, pour les entreprises et notamment pour les plus petites, les procédures à suivre pour créer un groupement et le pérenniser et les écueils à éviter.

306 entreprises ont donc été, dans ce cadre, destinataires d'une invitation.

Articulée autour d'un bilan de l'expérimentation, la soirée conclusive n'a concerné que les entreprises ayant assisté à, au moins, un des débats. 21 entreprises ont été invitées par voie postale.

2.2.2 La typologie des participants

Le public de chaque soirée était, en moyenne, de 20 entreprises, représentées par leur(s) dirigeant(s) (soit un retour d'environ 4 %). Elles peuvent être regroupées en trois populations :

1) **Les entreprises ne participant à aucun groupement mais qui ont un projet ou une réflexion en la matière** (création ou adhésion à un groupement existant).

Pour ces entreprises les soirées ont été perçues comme une opportunité :

- De s'informer et de mûrir leur projet,
- De rencontrer d'autres transporteurs locaux adhérents à un groupement et d'échanger sur les avantages qu'ils en retirent et sur les contraintes,
- Plus généralement d'échanger avec des confrères et de participer à une initiative locale les concernant directement.

2) **Les entreprises déjà adhérentes à un voire à plusieurs groupements.** Ces dernières étaient désireuses de pouvoir comparer les modes de fonctionnement de différents groupements et, plus globalement de s'informer, certaines étant d'ailleurs investies dans des groupements ou projets de groupements locaux.

Très attachées au groupement auquel elles appartiennent mais plus globalement au principe même des regroupements, ces entreprises souhaitaient visiblement favoriser une dynamique qu'elles pensent souhaitable pour le secteur et pour le marché local.

Ces deux populations ont été assidues. Le caractère convivial des soirées, suivies d'un repas, a, sans doute, participé à cette fidélisation et également répondu au besoin d'échanges exprimés par les responsables d'entreprises.

- **De manière plus marginale (environ 5 entreprises sur les 20), des entreprises n'ayant aucun projet et n'adhérant à aucun groupement.** Ces entreprises ont été peu fidélisées et un turn over important a été observé sur cette population. La curiosité et le désir de rencontrer des confrères expliquent qu'elles se sont déplacées. L'absence de projet explique, parallèlement, qu'elles ne soient venues qu'une seule fois.

La typologie des participants fournit un premier élément de réponse à la pertinence des soirées et à leur pérennisation :

- ⇒ Les soirées ne génèrent pas de projets communs, à l'inverse c'est parce que les participants ont un projet qu'ils se rendent aux soirées,
- ⇒ Les entreprises ont un comportement de « consommateurs » d'informations. Si l'information ne renvoie pas à une « actualité » de l'entreprise, cette dernière est très difficile à fidéliser.
- ⇒ L'intérêt pour le contenu informatif des soirées s'accompagne, pour les entreprises fidèles, d'une volonté de « sortir de l'isolement » mais ne signifie pas, pour autant, que les entreprises se livrent et communiquent aisément sur leurs propres projets.
- ⇒ Les participants assidus forment une base dont le rôle est essentiel. Certains⁴ apparaissent très rapidement comme des « leaders d'opinion ». D'autres adoptent un comportement plus « suiveur » et certains, enfin, se perçoivent eux-même rapidement comme des « exclus » (et ne sont d'ailleurs pas ou très peu fidélisés).

L'émergence naturelle de leaders est donc de nature à favoriser à la fois le dynamisme et l'inhibition. Des participants ont ainsi indiqué ne pas « oser intervenir » considérant que leur situation est très différente et qu'ils ne peuvent rien amener au débat.

- ⇒ Ces « exclus » sont souvent des représentants des entreprises les plus petites ce qui conduit à une contradiction puisque :
 - les petites entreprises viennent peu aux soirées y compris parce que l'existence de leaders leur donne le sentiment que les soirées s'adressent à un club dont elles se sentent exclues,
 - les soirées ont besoin des leaders qui participent, plus que les autres, à l'animation des débats, peuvent servir de « locomotives » et ont, souvent, des expériences à livrer en matière de regroupement et/ou de réflexions sur l'évolution du secteur et des pratiques.

⁴ adhérent ou non à un groupement

PARTIE 2 : SYNTHÈSE DES SOIRÉES

3. LES MOTIFS DE REGROUPEMENT

3.1 Le principe : entre formalisation et principes informels

Le groupement d'entreprises n'est pas une fusion. Au sein d'un groupement chaque entreprise conserve donc tout ou partie de sa clientèle qu'elle maintient et développe pour son propre compte.

Une partie seulement du chiffre d'affaires est, en conséquence, générée par le groupement au travers :

- des dossiers conclus en son nom (par les structures « grands comptes » des groupements) ou par un « groupement » d'adhérents
- des échanges de fret.

Cette part est variable selon les groupements et les entreprises.

Ainsi :

- au sein d'Astre, aucun adhérent ne réalise plus de 34 % de son chiffre d'affaires avec le groupement
- cette part s'établit environ à 10 % pour les adhérents du groupement France Bennes
- au sein d'ASTEL (petits prestataires logistiques et transporteurs), le chiffre d'affaires généré par le groupement représente 3 % du chiffre d'affaires total des entreprises qui le composent.

Le choix des membres doit, parallèlement, garantir :

- l'absence de concurrence entre adhérents
- un règlement ponctuel des prestations réalisées entre adhérents
- une rémunération au « juste prix ».

Afin de garantir ce principe et une qualité de service la plus homogène possible, la majorité des groupements prévoit des règles d'entrée et clauses de sortie (entreprises désireuses de quitter le groupement, entreprises ne respectant pas les règles édictées par le groupement, entreprises rachetées par un grand groupe, entreprises non respectueuses des réglementations...).

Enfin, certains groupements sont « temporaires » et leur durée de vie étroitement corrélée à la temporalité du contrat qui a été à l'origine de la création.

Fédérant autour d'un principe tacite « d'utilité collective et donc de participation » (« *on n'adhère pas à un réseau uniquement pour prendre mais aussi pour donner* »), d'entraide et de confiance, les groupements fonctionnent donc entre formalisme des règles et préceptes informels.

3.2 Les motifs

Les interventions et débats qui ont suivi, permettent de cerner les motifs de regroupement :

1) Sortir de l'isolement

Le transport routier de marchandises est traditionnellement un secteur où l'individualisme est important. La structure du marché, composé à près de 80 % d'entreprises de moins de 5 salariés, la forte concurrence et une exploitation parfois encore « artisanale » expliquent ce phénomène.

Cette caractéristique se heurte de plus en plus :

- aux exigences des chargeurs qui attendent de leurs partenaires une adaptabilité constante des outils et des pratiques,
- à une réduction des marges et une complexité de l'exploitation qui exigent d'être innovant.

Echanger avec d'autres transporteurs, mettre en commun des expériences, des solutions voire des compétences peut donc constituer un levier de la transformation du secteur.

Cela suppose, toutefois, d'abandonner la concurrence pour la coopération : ce que tous les transporteurs ne sont pas prêts à faire. En ce sens, l'intérêt pour les regroupements semble aller de pair avec une certaine « maturité de gestion » des chefs d'entreprises permettant :

- d'accepter un principe (allant à l'encontre de la culture traditionnelle du secteur) selon lequel « *on est plus fort à plusieurs que tout seul* »,

- d'élaborer à plusieurs et/ou d'accepter de nouvelles solutions et une « industrialisation » du transport.

L'arrivée d'une nouvelle génération de dirigeants, plus ouverts à la culture de gestion et désireux de faire évoluer leur métier et les conditions dans lesquelles il s'exerce, est de nature, de ce point de vue, à favoriser les changements.

2) S'entre aider

L'entre aide constitue une base informelle des regroupements. Tous les adhérents à un groupement y ont fait appel lorsqu'un un de leurs camions est en panne loin de leur base, par exemple.

Au-delà de l'anecdote, l'entre aide peut être vecteur d'une plus grande productivité.

La mutualisation et les prêts de palettes en sont une illustration. La gestion des palettes est, en effet, un enjeu non négligeable pour les transporteurs. Chères, lourdes et « volatiles » (il semble qu'existe un véritable marché parallèle des palettes), elles sont coûteuses et réduisent l'emport des camions ou accentuent les phénomènes de surcharge. Utiliser les palettes d'un confrère et ne plus transporter de palettes vides peut donc constituer un gisement de productivité.

L'entre aide est également lisible au travers d'un principe de « préférence pour un confrère du groupement ».

De manière plus remarquable, les participants aux soirées, qui adhèrent à un groupement, ont également souligné un principe de solidarité entre adhérents (régionaux au moins) de groupements différents. En d'autres termes, l'adhésion à un groupement favorise, selon les participants, une nouvelle vision de la profession et de la manière dont on l'exerce.

Il convient néanmoins d'indiquer que la participation à un groupement, qui traduit souvent (pour les participants à nos soirées) une volonté de faire évoluer à la fois leur entreprise et le secteur, s'accompagne, dans un nombre de cas non négligeable, d'une adhésion à un syndicat professionnel et qu'il est, en ce sens, difficile d'identifier ce qui relève de la solidarité entre groupements, de la solidarité syndicale.

3) Développer ses compétences

L'évolution du secteur prône une élévation générale des compétences des entreprises et de leurs responsables. Cette réalité, conjuguée à un objectif politique de maîtrise de l'accès à la profession, se retrouvent (pour l'Etat) dans le dispositif de regroupement mais également dans celui relatif à l'attestation de capacité professionnelle et à la capacité financière.

Outre les dirigeants dont la culture de gestion doit être accrue, le marché demande de nouvelles compétences que les PME du transport peuvent difficilement s'offrir seules. Le groupement peut donc être une réponse au travers de :

- l'organisation de sessions de formation (social, économique, juridique, aide à la rédaction de réponses à des appels d'offres,...),
- le référencement d'intervenants extérieurs (juridique, financier notamment),
- l'embauche d'un permanent (compétence commerciale, juridique...) travaillant pour le groupement,
- la mutualisation de compétences.

Les groupements interrogés allouent ainsi des tâches fonctionnelles à certains dirigeants en fonction de leur inclination personnelle et de leurs compétences :

- un responsable ou cadre d'entreprise expert comptable ou juriste pourra ainsi être appelé en soutien d'autres adhérents,
- les meilleurs commerciaux pourront « donner » du temps à une structure « grands comptes »...

Cette mutualisation renvoie d'ailleurs directement à la contrainte de temps. Certains grands groupements exigent ainsi un quota d'heures dégagées pour l'animation et la participation à la vie du réseau. Ce principe est plus ou moins formalisé (Astre) mais existe dans tous les groupements. Il est ressenti comme une contrainte, comme une obligation ou comme l'opportunité de s'améliorer. Il explique la difficulté, pour les PME, d'adhérer et, sans doute plus encore de créer, un groupement.

Alors que le secteur souffre d'une pénurie de conducteurs formés et fiables, le recrutement de roulants « mutualisés » peut également constituer un avantage des groupements. Celui-ci n'est, cependant, réel qu'à la condition que les différents membres présentent des besoins et donc des saisonnalités et rythmes décalés. Cela réduit d'autant la pertinence des groupements d'employeurs pour des projets entre entreprises de transport locales notamment dans des départements à activités peu diversifiées comme à Cognac.

Des exemples existent toutefois. A Saint Etienne, un GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification) a vu le jour en 2001, sur l'initiative d'une vingtaine de transporteurs locaux. Le groupement a en charge le recrutement et la formation de conducteurs qui sont « mis à la disposition » des adhérents.

Des réflexions ont, semble-t-il existé sur Cognac mais se sont heurtées à des besoins identiques et non complémentaires.

4) **Accroître la productivité**

⇒ Par les échanges de fret et la réduction des retours à vide

Les échanges de fret constituent un des leviers du développement de l'activité et des gains de productivité (réduction des retours à vide). Ils peuvent être réguliers et s'inscrire dans le cadre d'un marché conclu:

- par le groupement si ce dernier a créé une structure spécifique répondant aux appels d'offre au titre du groupement,
- par l'un des adhérents qui fait ensuite appel à d'autres membres,
- par quelques adhérents « regroupés », spécifiquement pour ce dossier, au sein même de leur groupement.

Il peut également s'agir d'échanges spot sur une bourse interne ou d'un fret retour obtenu chez un confrère – adhérent dont la localisation est proche d'un point de livraison.

Les échanges, d'abord informels de fret, sont à l'origine de la création de nombreux groupements.

La spécificité et l'attrait des échanges internes au groupement résident dans la garantie d'un prix « juste », du respect des délais de paiement et du niveau de service. Cet avantage est garanti par le réseau et ses règles d'accès sans que l'adhérent n'ait à évaluer la compétence des autres membres. Il s'agit donc d'un des avantages des groupements par rapport à des accords de correspondance.

Outre les avantages intrinsèques des échanges de fret qui accroissent les volumes traités, le groupement peut donc permettre à un transporteur, de se positionner, pour son propre compte, sur des lignes déséquilibrées (contrats payés en « one way ») qu'il aurait refusées sinon : arguant de la difficulté à trouver du fret retour.

En ce sens, les apports du groupement dépassent largement le cadre des contrats conclus en son nom.

Base de nombreux grands groupements, les échanges de fret peuvent perdre de leur pertinence dès lors que le groupement s'effectue entre entreprises d'une même région.

⇒ Par la mise en place de relais communs

Les relais (conducteurs et/ou moteurs) ne constituent pas une exploitation spécifique aux groupements. Ils sont une source importante de productivité car permettent un retour « rapide » des conducteurs à leur base de départ sans frais de découchage. Ils sont régulièrement exploités au sein des grands groupes de transport et peuvent être mis en œuvre, sans difficulté technique, entre deux entreprises indépendantes agissant dans le cadre d'un partenariat. La principale difficulté réside, alors, dans le choix du correspondant : niveau de service et non-concurrence. En ce sens, le groupement peut, par la formalisation des règles régissant les rapports entre adhérents, lever les derniers obstacles financiers et psychologiques.

Selon le PDG des transports Marcellin⁵, non adhérent à un groupement mais ayant développé des accords avec d'autres transporteurs : les échanges de fret et relations commerciales en dehors d'un groupement sont un palliatif mais ne peuvent être pérennes. La formalisation au sein d'une structure qui permet d'organiser des relais, d'échanger des remorques et de mieux gérer la réduction du temps de travail, est nécessaire à terme.

C'est également ce qu'ont indiqué les participants aux soirées-débats et notamment ceux qui ne parviennent pas :

- en raison de leur taille à adhérer à un groupement,
- en raison des individualismes à créer un groupement local.

5) Se positionner sur des gros contrats – avoir une existence commerciale

⇒ Développer de nouveaux contrats

Il s'agit d'un des motifs principaux de création d'un groupement.

Certains groupements sont d'ailleurs créés sur l'initiative ou sous la pression d'un chargeur qui souhaite limiter le nombre d'interlocuteurs et négocier avec une entité à la fois plus importante en termes de parc déployé et de fiabilité financière. De ce point de vue, la loi dite Gayssot du 6 février 1998 (et particulièrement son volet « action directe » et « privilège du voiturier ») peut être un élément accentuant.

Permettant de pérenniser des entreprises locales ou de leur assurer un flux d'affaires, ces groupements posent, toutefois, la question de l'objectif de l'Etat consistant à rééquilibrer les relations chargeurs – transporteurs. Ils n'y répondent, en effet, que s'ils génèrent leur propre dynamisme et permettent à leurs membres de capter d'autres opportunités.

Les voies d'accès aux gros contrats sont multiples :

- proposition du groupement lui-même et appel d'offre interne au groupement permettant à chacun de se positionner si les demandes du client entrent dans son champ de compétences (secteur géographique et activité)

⁵ Source : Interview publiée par l'Officiel des Transporteurs, n° 2158

- positionnement d'un « groupement » d'adhérents qui contractent directement avec le chargeur sans passer par la structure « grands comptes » du groupement.

⇒ Maintenir les contrats existants

Le groupement peut également être un moyen :

- de conserver un client qui impose un seuil de taille et qui peut devenir client du groupement (avec une perte de maîtrise du dossier par le transporteur d'origine),
- d'accroître sa notoriété et de développer sa propre clientèle sans que d'autres membres du groupement y soient associés. Il y a donc un effet image.

6) Etoffer son implantation géographique

Le développement du maillage géographique est un prolongement du point précédent. Aux chargeurs qui imposent un seuil de taille s'ajoutent les chargeurs qui demandent une présence dans plusieurs régions.

Pour des PME, le groupement ou les accords de correspondance sont, alors, la seule alternative, la croissance externe s'avérant à la fois trop coûteuse et souvent trop difficile à gérer.

Au sein d'Astre, la publication, en ligne, d'informations sur les volumes traités par les différents adhérents fournit des indications sur le poids du réseau par région et peut permettre aux adhérents de se positionner plus facilement sur des lignes à destination des régions les plus dynamiques où il est, a priori, plus facile de trouver du fret retour chez un confrère.

7) Acheter ensemble

Tous les adhérents à un groupement s'accordent sur le fait que :

- les achats groupés constituent un des attraits majeurs des groupements,

Dans les grands groupements, les seules économies réalisées sur les achats de gazole sur la route suffiraient à couvrir les frais d'adhésion.

- ils ne peuvent pas être, de manière pérenne, le seul objet d'un regroupement.

Concernant, en premier lieu, le gazole puis les pneumatiques et les véhicules, les achats peuvent également efficacement porter sur les assurances⁶ et les outils informatiques et de télécommunication.

Ils peuvent, en ce sens, accompagner des politiques de modernisation et d'amélioration du niveau de service menées par les groupements pour leurs adhérents (outils de traçabilité, par exemple). Ils constituent, parallèlement dans ce cadre, un effort financier que les adhérents doivent consentir.

Les règles internes sont, en la matière, diversifiées :

- les groupements peuvent agir en centrale de référencement de fournisseurs (sélection des fournisseurs et négociation des prix pratiqués pour les adhérents, le plus souvent au-delà d'un seuil d'achat, pour les véhicules par exemple), chaque adhérent conservant le libre choix de son fournisseur (qu'il soit ou non référencé)
- d'autres en centrale d'achat imposant des fournisseurs aux adhérents.

Pour le groupement, la gestion des achats et la ré affectation des remises à chaque adhérent peuvent être complexes et chronophages (pour le gazole, par exemple, les réaffectations peuvent se faire au nombre de véhicules).

Certains groupements ont ainsi affecté à chaque responsable d'entreprise la responsabilité de l'achat d'une gamme de produits (carburant, véhicules, assurances...).

Les groupements doivent, en outre, pratiquer un complexe arbitrage entre :

- la volonté de laisser à chaque adhérent une relative latitude dans le choix de ces fournisseurs (modèle des centrales de référencement)⁷,

⁶avec un lissage des risques pour les compagnies d'assurance qui expliquent les avantages tarifaires consentis

⁷ qui renvoie, de manière corollaire à la crainte persistante des adhérents de perdre leur autonomie

- la nécessité, pour obtenir des remises, de parvenir à des volumes d'achat (chez les fournisseurs référencés) suffisants.

8) Développer de nouvelles prestations

Le développement de nouvelles prestations n'est, en regard des interventions et des débats, jamais l'objectif premier d'un groupement et ne s'observe généralement qu'après plusieurs années de fonctionnement.

Plusieurs raisons peuvent être invoquées :

- la première et sans doute la plus importante est que le regroupement de plusieurs PME de transport ne suffit pas à créer un prestataire logistique,
- la seconde est que nombre de responsables d'entreprises sont dubitatifs sur l'intérêt réel d'investir le marché de la logistique qui requiert des compétences très particulières et qui génère autant de success story que d'échecs. Si des adhérents développent de petites prestations banalisées de stockage, rares sont les groupements qui ont véritablement investi dans des plates-formes logistiques proposant des prestations de post ou pré-manufacturing, de préparation de commandes fines, d'emballage, conditionnement à façon ...

Astel constitue un exemple de groupement présent sur le marché de la prestation logistique « sur mesure ». Il réunit toutefois, dès son origine, des petits prestataires régionaux et des transporteurs, chaque adhérent apportant sa spécificité et ses compétences. En d'autres termes l'objectif est de recréer une entité multi-activités et non de transformer tous les membres en logisticiens.

9) Développer de nouveaux outils et moyens

Ce point renvoie notamment aux achats groupés mais également à la formation que les groupements peuvent dispenser à leurs membres.

Il convient également de noter le développement, au sein de certains groupements, de plates-formes d'éclatement permettant d'optimiser les prestations offertes dans le cadre d'offres de messageries ou de petits lots.

Evolutrans a créé ce type de plate-forme d'éclatement à Nancy. Tous les adhérents participent, quel que soit leur positionnement métier, à cet investissement du groupement. Ce premier site, fonctionnant comme une étoile pour les petits lots, devrait être suivi de la création d'autres centres formant un réseau.

Au sein de FLO (France Lots Organisation) c'est un regroupement d'adhérents France Lot (et non le groupement lui même) qui a choisi de créer et de gérer une plate-forme d'éclatement à Marmande (POLE).

En Charentes, des entreprises, fonctionnant en réseau, ont, quant à elles, créer un système de mutualisation du dernier kilomètre. Les membres du réseau peuvent, donc, lorsque les horaires de remises obèrent leur productivité, déposer des colis chez un confrère qui dessert la zone concernée et pour lequel ce surplus de volume n'est pas pénalisant. Le réseau fonctionne uniquement sur ce principe sans achat groupé par exemple. Il s'agit d'accords et non d'un réel groupement.

10) Développer de nouvelles solutions modales

Alors que les acteurs du transport routier considèrent de plus en plus le développement des modes alternatifs à la route comme inéluctable, l'accès à la technique combinée demeure complexe pour les petits remettants. La nécessité d'être présent aux deux bouts donc, pour les PME, de disposer d'accords de correspondance constitue un frein majeur.

Parallèlement les opérateurs, qui s'engagent sur l'achat de capacité train à la SNCF sont également en recherche de clients susceptibles de s'engager sur des remises régulières.

Dans ce cadre, les groupements peuvent constituer une réponse lorsque les adhérents présentent des trafics longue distance.

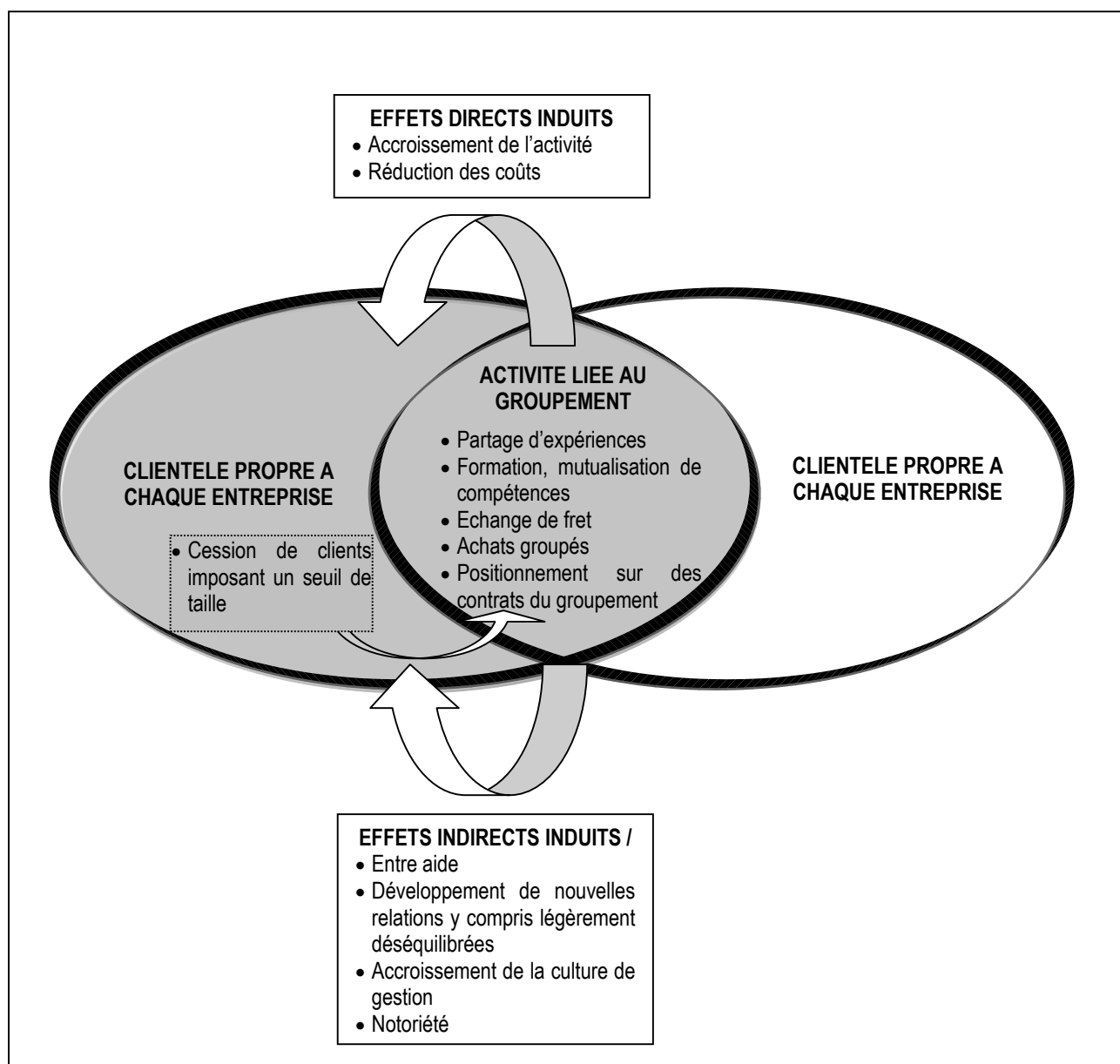
Des réflexions sont en cours en ce sens dans les grands groupements et au sein de syndicats professionnels.

11) L'image et la notoriété

Comme invoqué précédemment la participation à un groupement fournit une notoriété et un poids plus important y compris pour les contrats négociés en dehors du groupement (donc pour le développement du fond de commerce).

Cet aspect peut être valorisé vis à vis d'chargeur mais également envers un organisme financier ou un fournisseur.

Les opportunités - synthèse



Opportunités et contraintes⁸

Opportunités	Contraintes	Règles - principes
Partage d'expériences	Chronophage	« <i>il n'est pas possible d'utiliser le groupement sans donner</i> », il faut donc accepter de partager ces expériences et ses solutions
Formations	Dans certains groupements, participation parfois de tous aux investissements du groupement en la matière	
Mutualisation des compétences	Chronophage	« <i>il n'est pas possible d'utiliser le groupement sans donner</i> », « <i>un groupement doit être animé</i> »
Echange de fret	Gestion des éventuels litiges	Accepter de donner des frets rentables et adhérer au principe de confiance dans les autres adhérents. Qu'elles soient ou non formalisées les règles sont qu'il faut remettre du fret sur les bourses internes et en prendre.
Achats groupés	Dans certains groupement les fournisseurs sont imposés ou vivement recommandés afin d'obtenir un volume suffisant pour les remises	Centrale d'achat ou de référencement
Positionnement sur des contrats du groupement	Tacitement la préférence pour les membres suppose, parallèlement, de ne pas refuser systématiquement de se positionner Perte possible de clients qui deviennent clients du groupement	Certains groupements sanctionnent les membres qui ne « jouent pas le jeu » et obligent, par leur comportement, à sous-traiter à l'extérieur du groupement.
Entre aide		Informel
Accroissement de la culture de gestion	Investissements à consentir (informatique par exemple) Accepter d'évoluer et de changer ses pratiques	Le développement d'outils communs peut être imposé (informatique, outils de tracking...)
Notoriété	Investissements à consentir (représentation dans les salons...) Chronophage	Les adhérents sont invités plus ou moins fortement à participer à des salons. La majorité des groupements

⁸ ce tableau n'est pas exhaustif, les adhérents à un groupement communiquant, naturellement, moins sur les contraintes.

3.3 Les freins

1) La faible disponibilité du chef d'entreprise

La création et/ou l'adhésion à un groupement est consommatrice de temps puisqu'elle implique :

- une participation aux réunions d'animation du groupement,
- dans certains cas, l'acceptation d'une mission fonctionnelle.

De nombreux groupements formalisent cette obligation avec un quota d'heures dues au groupement.

Plus généralement, la faible disponibilité des chefs d'entreprises peut renvoyer l'individualisme et un certain immobilisme, peu compatibles avec les principes ou règles formelles des groupements.

2) La perte d'indépendance

La perte d'indépendance est à la fois un frein psychologique et un élément objectif.

- Frein psychologique parce que l'individualisme et la concurrence sont la règle dans ce secteur. Chaque chef d'entreprise (parfois issu d'une lignée de patrons d'entreprises de transport) a donc ses prérogatives, sa propre culture d'exploitation, ses propres règles de gestion et ne souhaite pas que des confrères aient accès à ses informations ni ne lui « dictent » sa conduite : *« certains transporteurs préfèrent mourir seul que vivre à plusieurs »*.
- Élément objectif parce que les groupements requièrent des règles qui doivent s'appliquer à tous mais plus encore parce que toutes les expériences montrent que des leaders émergent rapidement et qu'un groupement ne peut être pérenne que s'il est animé et géré par ce ou ces leaders qui doivent être à la fois *« incontestés et incontestables »*. C'est également la garantie d'une prise de décision rapide.

La forme des groupements, le formalisme des règles et la personnalité du leader peuvent accroître ou amoindrir les craintes de perte d'indépendance.

3) La crainte d'échanger des trafics rentables

Les échanges de fret constituent un des principaux objets des groupements. Dans le principe, tous les membres doivent y participer en remettant du fret. Certains groupements ont, pour s'assurer que ce principe est appliqué, choisi de pénaliser les adhérents qui prennent du fret sans en donner (Astre était jusqu'à une période récente l'exemple le plus médiatique de ce type de procédure).

Acceptée par certains et jugée sévère par d'autres, cette règle renvoie aux motifs profonds d'adhésion (qui structurent la pérennité des groupements). Certaines entreprises se disent ainsi prêtes à créer un groupement mais pour y remettre leurs frets difficiles et conserver, dans leur porte-feuille propre, les frets rentables. S'ils sont conscients que cela ne peut créer les bases d'un groupement sain, ils ne sont pas prêts à revoir leur position suspectant d'ailleurs d'éventuels confrères adhérents de ne pas jouer le jeu de leur côté.

C'est toute la difficulté des groupements qui peuvent participer à la structuration du secteur mais demandent une relative maturité des responsables d'entreprises.

4) La « gestion de la sortie »

Si chaque membre d'un groupement conserve sa propre clientèle (et part avec elle lorsqu'il sort du groupement), des transferts peuvent toutefois s'effectuer sur quelques dossiers. C'est le cas des contrats sur lesquels le transporteur d'origine ne peut plus se positionner seul (seuil de taille imposé par le chargeur) et qu'il remet au groupement (en tant qu'entité juridique) qui devient, alors, le contractant.

Ce client peut donc être perdu par le transporteur d'origine si celui-ci sort du groupement.

5) La rupture avec d'anciens partenaires

Un des objectifs des regroupements réside dans l'accroissement du maillage territorial.

Dans certains cas, le groupement et sa règle de préférence implicite ou explicite pour un confrère du groupement, peut donc s'avérer peu compatible avec la poursuite d'accords antérieurs (accords de correspondance par exemple)

6) La « taille critique »

De nombreux grands groupements ont instauré un seuil de taille à l'entrée. Les arguments sont les suivants :

- faible disponibilité des chefs d'entreprises,
- homogénéité de taille favorisant l'homogénéité des stratégies,
- faible intérêt des très petites entreprises dans les échanges de fret et volonté d'adhérer avant tout pour les achats groupés.

Les entreprises de moins de 20 camions (seuil généralement mis en œuvre) se heurtent donc à une triple difficulté :

- elles ne sont pas admises dans les grands groupements dont elles perçoivent pourtant les avantages (pas uniquement d'ailleurs en liaison avec les achats groupés),
- elles ne parviennent pas à faire adhérer d'autres entreprises à l'intérêt d'un groupement, les individualismes, le souci de préserver l'indépendance et la concurrence étant la règle (plus encore que chez les transporteurs de plus de 20 camions semble-t-il),
- elles ne parviennent pas à identifier un leader suffisamment disponible et incontesté pour animer le groupement et faire évoluer les mentalités.

4. LE CAS PARTICULIER DES PETITES ENTREPRISES DE TRANSPORT

Trois choix s'offrent aux entreprises de plus de 50 (voire dans certains cas 20) salariés :

- adhérer à un groupement existant et en recherche d'un nouveau correspondant régional,
- créer un groupement avec des confrères locaux,
- créer un groupement avec des confrères présents dans d'autres régions et avec lesquels des échanges de fret sont possibles.

Les alternatives sont, pour les entreprises de taille inférieure, plus restreintes :

- sauf exception, elles intéressent peu les groupements constitués qui craignent :
 - o une trop faible disponibilité des chefs d'entreprises,
 - o des stratégies insuffisamment homogènes entre adhérents,
 - o une santé financière précaire ou un chiffre d'affaires particulièrement sensible au gain ou à la perte d'un client,
 - o une faible participation aux échanges de fret ; les petites entreprises étant réputées remettre peu de fret et accepter également peu de fret en raison d'une capacité limitée pour les traiter.
- De manière parallèle elles parviennent, plus difficilement, à nouer des accords de correspondance avec des confrères extérieurs à la région,
- Enfin, les groupements locaux qui semblent constituer la voie la plus pertinente ne permettent pas les échanges de fret et doivent souvent s'effectuer, dans des régions à activités peu diversifiées, entre acteurs positionnés sur des marchés identiques donc en quasi-concurrence frontale.

C'est toutefois, à notre sens, cette dernière voie qui doit être privilégiée.

Deux grands types de groupements peuvent toutefois naître localement :

- **des groupements réactifs ou « défensifs »**

Ils peuvent être créés sur l'initiative d'un chargeur désireux :

- de réduire le nombre de ces interlocuteurs,
- éventuellement de court-circuiter un commissionnaire et de travailler en direct avec des sous-traitants tout en conservant un seul interlocuteur.

Ces groupements ne s'inscrivent que très partiellement dans l'objectif de l'Etat de rééquilibrer les relations chargeurs – transporteurs mais sont un moyen de pérenniser et de « solidifier » des entreprises locales (par rapport à de grands acteurs nationaux).

De manière moins pertinente, ils peuvent résulter d'accords entre entreprises en difficulté. Le risque est alors que les adhérents mutualisent les pertes.

Créer dans le cadre d'une stratégie de préservation de marchés ou de captation d'opportunités (reprise d'un confrère en difficulté par exemple), ces regroupements peuvent, selon leur pérennité, développer leur propre dynamisme et devenir des entités plus offensives.

Le groupement Aqvi Logis constitue à la fois un exemple de groupement résultant d'une demande d'un chargeur et d'un groupement ayant créé sa propre dynamique

En 1996, cinq entreprises perdent leur contrat chez Solvay qui représentait, pour chacune d'entre elles, entre 15 à 25 % du chiffre d'affaires. Elles se regroupent (après 3 ans de tractations et de procédure) en 2001 sous l'appellation d'Aqvi Logis, présentent une offre et obtiennent le marché. Chaque adhérent met 4 de ses véhicules à la disposition du groupement.

Depuis les membres de ce groupement ont développé d'autres stratégies et ont acquis, en commun, un terrain de 10 000 m² sur la plate-forme rail-route de Mouguerre avec comme objectif de développer les échanges avec l'Espagne.

- **des groupements « proactifs »**

Ils sont sans doute plus complexes à mettre en œuvre car requièrent une plus grande maturité des chefs d'entreprises. Ils supposent, en effet, que plusieurs acteurs choisissent de réfléchir ensemble à leur avenir et identifient des perspectives et des solutions.

Le groupement Euro Volume est né de cette démarche et du constat que les petites entreprises aveyronnaises positionnées sur le métier des bennes céréalières perdaient régulièrement des marchés au profit d'entreprises nationales plus structurées. Créée en association après 3 ans de gestation, le groupement dispose également d'une centrale d'achat interne au sein de laquelle chaque responsable d'entreprise a compétence sur un type d'achat (pneumatiques, véhicules, assurances...)

5. IMPACT SUR LE RESPECT DES REGLEMENTATIONS NOTAMMENT SOCIALES

Le respect des réglementations, notamment sociales, ne constitue jamais l'objectif d'un groupement ou d'une adhésion à un groupement.

Plusieurs éléments, souvent inhérents aux groupements, concourent néanmoins à cet objectif.

1) Les règles d'accès

Qu'elles soient ou non formalisées les règles d'accès à un groupement traduisent un principe général selon lequel « *on ne se regroupe qu'avec des entreprises honorables, respectueuses de la réglementation* » c'est à dire :

- Pérennes et solides financièrement,
- En capacité de régler le montant des prestations selon les délais de paiement prévus par le groupement dans le cadre des échanges de fret,
- Garantissant aux conducteurs des conditions relativement homogènes de travail notamment lorsque des pools de personnels roulants sont mutualisés.

La sélection de nouvelles entreprises adhérentes, le plus souvent cooptées, s'accompagne, en conséquence, d'une analyse des bilans et d'un contrôle d'éventuels litiges avec l'administration.

Souvent entendu lors des soirées – débats, le principe selon lequel « *on ne se regroupe qu'avec des entreprises que l'on connaît* » constitue la base des nouvelles adhésions au sein du groupement aveyronnais Euro Volume. Chaque nouvel adhérent travaille ainsi pendant un an avec le groupement avant d'être accepté.

Le principe est formalisé chez Astre où les nouveaux adhérents sont « sous surveillance » pendant un an.

- 2) La formation, les échanges d'expériences, la mutualisation de compétences
L'accroissement de la culture de gestion des responsables, qu'un groupement peut favoriser, est de nature à accroître la connaissance et le respect des réglementations.

Ensemble les entreprises peuvent, en outre, accéder à des formations et conseils dont elles ne pouvaient, seules, assumer le coût.

- 3) Une gestion saine de l'activité et des gains de productivité

Structurées, les entreprises qui participent à un groupement peuvent en retirer :

- un accroissement de leur chiffre d'affaires,
- une revalorisation tarifaire de leurs prestations,
- des gains de productivité (meilleure gestion de l'activité, de la flotte, des conducteurs).

Elles sont donc moins tentées de trouver dans le non-respect des réglementations un gisement de productivité.

SYNTHESE

- ⇒ Un groupement n'est pas une fusion, les adhérents conservent leur fond de commerce et le développent indépendamment du groupement. Les apports de ce dernier dépassent toutefois l'activité qui est traitée en son nom : notoriété, réduction des coûts, accroissement des compétences, entre-aide.
- ⇒ La création d'un groupement suppose une volonté commune, y compris pour des groupements réactifs. C'est cette volonté commune qui permet de fédérer des entreprises qui étaient auparavant concurrentes et qui doivent désormais travailler ensemble dans un climat de confiance mutuelle.
L'existence de relations commerciales, entre membres, constitue un principe fondateur. En ce sens, les achats groupés ne peuvent être l'unique objet d'un regroupement.
- ⇒ Si la confiance constitue un des principes fondateurs du groupement, la formalisation des règles devient rapidement indispensable. Contrairement à un accord de correspondance, le groupement doit garantir à chacun de ses membres une juste rémunération des prestations entre adhérents, des délais de paiement honorés et courts, une qualité de service homogène et une absence de concurrence. L'honorabilité des adhérents et leur solidité financière forment donc un pré-requis.
- ⇒ Sur le principe, un accord se dégage sur l'intérêt des groupements. Leur mise en œuvre se heurte aux individualismes, prégnants dans le transport, aux craintes objectives et culturelles de perte d'indépendance et à la complexité des procédures. En ce sens, les entreprises sont demandeuses d'informations et d'aides à la création.
Un délai important est ainsi observé sur l'ensemble des groupements entre la décision « de faire » et la création (un délai de 3 ans est souvent cité). Ce délai est particulièrement péjorant pour les groupements réactifs devant permettre de conserver un dossier ou de capter une opportunité.

(...)

- ⇒ Le regroupement apporte des solutions de valorisation des prestations au juste prix, de rééquilibrage des rapports transporteur – chargeur, de réduction des coûts, d'accroissement de la productivité et d'élévation des compétences (en interne et/ou par des apports extérieurs). C'est en ce sens qu'il participe au respect des réglementations sociales. La conformité à la réglementation n'est, en revanche, jamais un élément déclencheur.
- ⇒ Enfin, le groupement de plusieurs transporteurs n'est pas une condition suffisante pour un développement de ces derniers sur le marché de la prestation logistique. En regard des différentes expériences, l'objectif premier d'un groupement est de permettre à ses adhérents de mieux exercer leur métier et de « *mieux en vivre* ». Le développement sur des activités et/ou moyens connexes n'est qu'une conséquence du bon fonctionnement d'un groupement.

6. LES SUITES POSSIBLES

6.1 Bilan des soirées

⇒ **Les participants « assidus » jugent très positivement l'initiative.**

Le contenu informatif des soirées-débats est jugé positivement par les entreprises qu'elles soient ou non adhérentes à un groupement.

C'est toutefois plus encore la **dimension « rencontre entre transporteurs »** qu'ils ont apprécié et qu'ils jugent nécessaire. Ils indiquent, en effet, ne pas bien connaître leurs confrères locaux mais surtout être intéressés par un lieu et un temps d'échanges. Ce temps est présenté comme un préalable indispensable à l'émergence de projets communs et à l'évolution de leurs entreprises.

De manière naturelle, les participants assidus sont des chefs d'entreprise en recherche de nouvelles solutions leur permettant de « *mieux vivre de leur métier* », de « *mieux répondre aux attentes de leurs clients* », de « *mieux gérer leurs personnels* » et de « *faire progresser leurs prestations* ».

⇒ Les deux entreprises qui projetaient, avant le démarrage de l'expérimentation, de se regrouper l'ont fait et ont repris une entreprise locale en difficulté. Ils indiquent que les soirées ont conforté leur intention et sans doute accélérer la prise de décision.

Il semble que d'autres entreprises aient, pendant l'expérimentation, choisi d'adhérer à un groupement.

⇒ Parallèlement, certains participants qui étaient en attente, dans le cadre de l'expérimentation, soit de l'émergence d'un projet commun soit d'une possibilité d'adhésion à un groupement constitué ont fait état de leurs difficultés :

- En raison de leur taille (inférieure à 20 camions) ils n'« intéressent », pas les grands groupements.
- Les grands groupements présentent, en outre, en France, un réseau maillé et sont donc de moins en moins en recherche d'adhérents nationaux.

Sur ces deux points, ce qu'ils pressentaient avant l'expérimentation leur a souvent été confirmé.

- Parallèlement, ces entreprises ne parviennent pas à fédérer d'autres petites entreprises locales autour de projets visant à « *sortir de l'artisanat* » et de l' « *isolement* »

Sur ce point également, ce qu'ils pressentaient leur a souvent été confirmé par la faible participation des petites entreprises aux soirées notamment. Elle est, pour les participants, le signe d'une persistance de la culture de la concurrence et d'une volonté farouche de certains de leurs confrères de conserver leur indépendance.

- ⇒ **Les participants souhaitent que la dynamique se poursuive** : « *si nous sommes venus c'est parce que nous souhaitons que les choses évoluent et que nous pensons que cela est possible* ».

L'ensemble des participants souhaite que la dynamique, initiée avec les soirées-débats, se poursuive. Ils sont attachés aux principes des rencontres qui peuvent permettre l'émergence de projets communs et/ou d'une amélioration de leurs pratiques y compris concurrentielles.

- ⇒ Le regroupement est moins perçu, dans ce cadre, comme une étape préalable que comme l'aboutissement d'une collaboration réussie et l'opportunité d'en accroître les potentialités. En ce sens, la création d'un groupement peut être précédée par des échanges informels de fret, de l'entre aide, une réflexion sur les achats voire l'élaboration, en commun, de schéma de distribution ou d'acheminements.

Les participants indiquent que le passage d'accords à un groupement pose également la question de l'animation du groupement particulièrement sensible pour des petites PME dont les responsables sont à la fois des gestionnaires et des exploitants et ont peu de disponibilités.

- ⇒ Enfin, il sera difficile de capter les entreprises qui ne sont pas intéressées par la problématique des regroupements, n'ont pas de projet en la matière et ne sont pas venues aux soirées-débats. Il faut donc, en premier lieu, répondre aux attentes de celles qui ont participé à l'expérimentation. Elles peuvent, en outre, constituer des « locomotives » ou « leaders d'opinion », leurs expériences faisant évoluer la position de certains de leurs confrères. Il est donc indispensable d'élaborer des solutions « ouvertes » sans attendre une audience très importante en phase de démarrage.

6.2 Les suites possibles

L'expérimentation montre qu'il existe une attente mais également des phénomènes d'essoufflement.

Deux attentes, correspondant à deux suites possibles, nous semble devoir être prises en compte :

- une attente d'informations,
- une attente d'échanges et de rencontres.

6.2.1 Poursuite des soirées - débats

- ✓ Si les participants jugent positivement les soirées-débats, il ne paraît pas possible d'en conserver la fréquence. Un phénomène d'essoufflement a été visible sur les deux dernières soirées et le risque est également de ne pas parvenir (avec cette fréquence et sur longue période) à renouveler suffisamment les thèmes et les interventions extérieures.

Le champ des interventions doit, par ailleurs, être élargi. Il semble qu'une corrélation étroite s'établisse entre des rencontres-débats et les regroupements sans qu'il soit nécessaire que les contenus des interventions portent directement sur les regroupements et/ou leurs avantages et contraintes. Les projets communs émergeront avant tout, selon les participants, via l'existence d'un lieu d'échanges.

Une fréquence de 3 soirées par an semble pertinente.

Outre les acteurs institutionnels directement impliqués dans l'expérimentation, ces soirées devraient associer :

- **les organismes représentatifs de la profession.** Ils pourraient servir de relais afin d'accroître le taux de participation (en communiquant auprès de leurs membres) et la diffusion des retranscriptions des débats. Ils constituent, en outre, des structures de réflexion. S'il est indispensable de les associer il est également important d'ouvrir les débats à l'ensemble des transporteurs intéressés y compris non-membres d'une organisation. Les petites PME du transport présentent, en effet, un faible taux de syndicalisation.

- **les clubs existants** (un club de jeunes entrepreneurs existe depuis 10 ans dans la région). En phase de démarrage ce club pourrait être contacté afin d'identifier avec eux les critères de « recrutement » de nouveaux membres et leur intérêt (en tant qu'entité) à la démarche. Ce club se réunit actuellement selon une fréquence de 3 à 4 réunions par an dont une organisée autour de l'animation du club et trois autres autour d'interventions extérieures (de personnes acceptant l'invitation à titre gratuit).

Les débats pourraient être ouverts aux **transporteurs de voyageurs** dont les problématiques peuvent être proches.

- ✓ **L'expérimentation montre que le choix du lieu n'est pas anodin.** Les soirées organisées à Cognac ont ainsi réunies des transporteurs locaux. Même selon une fréquence plus faible, il n'est pas certain que les petits transporteurs se déplacent à Poitiers, par exemple, et le risque est de ne pas parvenir à attirer les petites structures.
A notre sens, l'initiative doit donc demeurer locale.

- ✓ Réalisée par la CCI de Cognac, l'évaluation du coût pour une conférence – débat est présentée dans le tableau qui suit.

		Coût total (euros TTC)
Frais d'envoi - mailing		300 à 450
« Logistique »	Mise à disposition de la salle + matériel + préparation	150
Intervenant	Déplacement + hébergement + rémunération	450 à 550
Buffet frais	10 € TTC par personne	200
Total		1 100 à 1 350 euros TTC

6.2.2 La veille et la diffusion d'informations

- ✓ Pour l'essentiel les participants des soirées ont indiqué que l'information sur les regroupements existait. Elle est toutefois souvent éparse, les sources ne sont pas toutes connues et la recherche est chronophage.

La création d'une structure de veille pourrait donc répondre aux attentes. Elle devrait être mise en ligne (ce qui permet une diffusion large et active puisque c'est aux transporteurs d'aller consulter les informations sur le site) et fournir plusieurs types d'informations :

- Informations pédagogiques sur les types de regroupements existant, leur avantages – contraintes... Dans ce cadre un partenariat pourrait être noué avec des entités de type Unicooptrans et avec les syndicats professionnels,
- Une revue de presse permettant d'accéder rapidement à des expériences d'entreprises,
- Des interviews d'entreprises régionales participant à un groupement national ou régional, ayant un projet ...
- Des informations sur les rencontres (la poursuite de celles-ci est adoptée),
- Pourraient être associées dans informations sur le marché régional des transports (issues par exemple d'observations de l'ORT) ou sur les grandes tendances nationales ou encore sur des thématiques générales (réglementation, formation, recrutement de conducteurs, ...).

La fréquentation du site devra pouvoir être suivie.

- ✓ Ce service pourrait être « hébergé » selon sa vocation :
 - par la CCI avec une vocation plutôt locale en relation directe avec l'expérimentation,
 - par le site de l'ORT avec une vocation plus régionale.

Le choix d'un « portage » par les CCI nous paraît, toutefois, plus judicieux compte tenu de la taille des entreprises ciblées et de la vocation locale.

Ces deux angles ne sont d'ailleurs pas exclusifs, mais au contraire, susceptibles de se combiner.

- ✓ Réalisée par la CCI de Cognac, l'évaluation du coût est présentée dans le tableau qui suit. Nous avons adopté l'hypothèse d'une révision du contenu tous les mois demandant 2 jours de travail par mois.

		Coût total (euros TTC) par mois
Constitution du fonds documentaire et mise en ligne	2 jours par mois pour une révision du contenu tous les mois	912 € TTC / mois
		9 120 € TTC / an

- ✓ Afin d'accroître l'interactivité du site et son caractère pédagogique, le site devrait (si le budget le permet) intégrer un forum de questions – réponses avec des réponses pouvant être apportées par les utilisateurs du site eux-mêmes et par la CCI.

Il faut alors prévoir entre 0,5 et 1 jour par mois selon le type et la fréquence des questions.

ANNEXE : comptes-rendus des soirées – débats

COMPTE RENDU DE LA PREMIERE SOIREE- DEBAT
PREPARATION DE LA SOIREE DU 11 JUIN 2002

1) Le déroulement de la première soirée

La première soirée s'est déroulée à Cognac le 16 avril 2002.

Monsieur Bayer (DRE) présente les objectifs des soirées – débats. Il insiste, dans ce cadre, sur la volonté :

- de faciliter l'émergence de projets susceptibles de servir de base à des regroupements notamment entre entreprises petites ou moyennes,
- d'inscrire ces regroupements comme une solution pour les entreprises pour se conformer aux textes réglementaires et comme un outil d'assainissement du secteur,
- d'inscrire ces regroupements dans une dynamique de développement des entreprises régionales, en général, et des entreprises cognassiennes, en particulier.

Après une présentation des grandes évolutions qui traversent le secteur par Madame Mattiuzzo, Monsieur Josselin (Translog Eurosiris - Samarcande) apporte les premières informations collectées sur quelques expériences de regroupements structurés autour de trois grands thèmes :

- Groupement d'achat,
- Mise en commun de moyens, optimisation autour d'une utilisation commune de moyens,
- Vendre et exploiter ensemble avec une démarche commerciale commune mais aussi des systèmes de facturation commun.

Un débat s'instaure avec et entre les participants.

2) Les enseignements

- ✓ **Plusieurs participants ont insisté sur l'intérêt d'une démarche visant à favoriser les échanges entre transporteurs régionaux :**
 - Pour certains, les échanges constituent, en effet, un premier pas vers la résolution des problèmes et vers la recherche de solutions.
 - Pour d'autres, l'émergence de projets susceptibles de déboucher sur la constitution d'un groupement ne peut être effective qu'entre transporteurs qui se connaissent.
Des exemples semblent toutefois montrer que certains groupements ont fédéré des entreprises qui n'avaient aucun lien et dont les responsables ne se connaissaient pas.
« Il ne faut pas se rencontrer pour se regrouper, il faut se rencontrer pour parler des problèmes et les projets naîtront ensuite ».

- ✓ **Pour certains il apparaît que la réussite d'un groupement ne résulte pas seulement de l'existence d'un projet ou d'une volonté commune mais suppose que les membres du groupement accepte de céder une partie de leurs prérogatives voire de leur pouvoir de décision au groupement.** Alors que la dimension « culturelle et psychologique » est prégnante sur le secteur, cet aspect semble constituer un frein non négligeable.
« Il est donc nécessaire que chaque membre du groupement soit convaincu de l'intérêt du projet ».

- ✓ **Enfin, certains sont perplexes sur la pertinence d'un groupement de petites voire très petites entreprises aboutissant à la création d'une PME moyenne.** A ce titre, la recherche de la taille critique peut être une recherche illusoire, puisque la taille critique n'a jamais été définie. En outre, les groupements peuvent également donner lieu à des structures « lourdes » qui induisent leurs propres contraintes.

Ces trois premiers points incitent à redéfinir les problématiques possibles :

- 1) la constitution d'un groupement mais plus encore sa pérennité peuvent-elles reposer sur un projet ou une thématique restreinte n'impliquant que partiellement les membres du groupement : groupement d'achat par exemple.
- 2) un groupement peut-il ou doit-il reposer sur un projet et une stratégie globale (achat, commercial...avec des synergies) engageant durablement et profondément les entreprises membres, leurs stratégies, leurs choix d'investissements, leurs organisations.
- 3) Un groupement doit-il reposer sur une stratégie face à des opportunités à saisir par exemple ?
- 4) Ou inversement, la pérennité d'un groupement peut-elle être garantie lorsque celui-ci a été accepté ou « subi » comme la seule solution possible (les autres n'étant plus envisageables).

Les réponses à ces questions ne sont pas univoques comme l'ont montré les débats. C'est d'ailleurs sans doute là que réside la difficulté.

Quelques orientations sont toutefois apparues.

- ✓ **Un relatif accord semble s'être dégagé sur le fait que les groupements reposant exclusivement sur l'achat de matériels ou de carburants par exemple connaissent au bout de quelques années un essoufflement.** Les raisons évoquées sont : un difficile partage des tâches ou des pouvoirs, un intérêt finalement faible retiré d'un groupement d'achat sur un marché où les achats sont assez restreints (peu de produits différents achetés, volumes parfois relativement restreints). **Dans ce cadre, il semble donc que d'autres projets « unidimensionnels » doivent être recherchés :**

- mise en communs de moyens (recherche des synergies d'activités qui permettent de faire rouler les camions la nuit),
- additionner des lots pour faire du complet,
- organiser ensemble des relais,
- proposer des stocks et des lieux de stockage aux clients et favoriser la massification et le lissage de la charge.

Parallèlement, les groupements unidimensionnels semblent pouvoir constituer une première étape favorisant les échanges et la mise en place de solutions communes plus « impliquantes ».

« Peut être ne faut-il pas chercher de solutions miracles répondant à tous les problèmes mais des solutions ponctuelles qui garantissent la solidité des entreprises membres du groupement et favorisant la mise en place progressive de projets et moyens communs »

- ✓ Si les rencontres ont pour objet de faire émerger des projets communs, peut-être ne faut-il pas pour autant négliger l'intérêt de groupements « réactifs ».

« La nécessité n'interdit pas qu'une stratégie se mette ensuite en place ».

Enfin, les participants ont abordé la question du contexte qui pourrait évoluer vers une modification des comportements des chargeurs :

- « il est nécessaire que les transporteurs passent de relations de concurrence à des relations de partenariat »,
- « les groupements peuvent aider à un autre positionnement vis à vis des chargeurs »,
- « certains chargeurs prennent conscience des limites du moins disant »,
- « il faut pouvoir proposer du service, de la qualité et de la sécurité »,
- « il faut savoir écrémer ».

3) La préparation de la soirée du 11 juin

- 1) Introduction par la CCI et la DRE (éventuellement pour redéfinir les objectifs notamment si le public est légèrement différent),
- 2) Présentation par Michel Josselin de l'intervenant extérieur,
- 3) Présentation de l'intervenant,
- 4) Débat en tentant notamment de commencer à faire émerger des pistes nouvelles.

Présentation de l'intervenant : Monsieur Nielz - Evolutrans qui a été membre de France Bennes, France Lots Organisation.

1) Présentation des trois groupements :

- taille,
- caractéristiques des entreprises membres du groupement,
- activité,
- vocation et couverture géographique

2) Motifs d'adhésion au(x) groupement(s), objet du(des) groupement(s) et mode de fonctionnement

3) Apport d'un groupement (dans le cadre du groupement lui-même voire comme étape nécessaire d'acquisition de compétences, pratiques...)

4) Limite possible d'un groupement, pérennité, « durée » de vie

5) Existe-t-il une « stratégie gagnante » :

- groupement unidimensionnel débouchant sur un groupement global, groupement résultant d'une stratégie globale....,
- groupement pour diversifier les organisations voire les solutions modales

6) Quelles sont les conditions pour qu'un groupement fonctionne ?

Réponses aux questions de la salle.

COMPTE RENDU DE LA DEUXIEME SOIREE- DEBAT

1) Le déroulement de la soirée

La soirée s'est déroulée à Cognac le 11 juin 2002.

21 personnes ont assisté à cette soirée organisée autour :

- ✓ D'une introduction de la CCI et de la DRE rappelant les objectifs des soirées
- ✓ D'un rappel, par le bureau d'études SAMARCANDE des débats qui avaient eu lieu lors de la première soirée.
 - ✓ D'une présentation de l'intervenant par Monsieur Josselin (SAMARCANDE) qui a ensuite animé les débats
 - ✓ D'une intervention de Monsieur Nielz qui a créé et anime le groupement Evolutrans

2) EVOLUTRANS, intervention de Monsieur Nielz

- ✓ Monsieur Nielz a été à l'origine de la création de France Bennes et France Lots.
Il a valorisé cette double expérience lors de la création d'EVOLUTRANS avec notamment comme objectif de créer une structure dont les modes de fonctionnement seraient différents de ceux régissant les grands groupements existants.
- ✓ Les principes fondateurs sont les suivants :
 - « *il existe une grande richesse non exploitée dans les PME* »
 - « *la richesse des PME ce sont les hommes* »
 - « *de nombreuses PME réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires avec leur premier client. Elles en sont donc très dépendantes. Le réseau peut les aider à pérenniser les partenariats,*
 - « *certaines PME doivent refuser des clients (parce qu'elles n'offrent pas une ligne ou n'ont pas sur une ligne de possibilités de rechargement). Le réseau peut leur apporter ces activités complémentaires* »
 - « *la forte formalisation qui régit les grands groupements induit des lourdeurs dans la prise de décision et est susceptible de freiner les projets* »

⇒ **En conséquence,**

- **EVOLUTRANS fonctionne moins sur le modèle des groupements connus que sur celui d'une société de service (SARL) apportant une compétence à ses clients,**
- **Il n'y a pas d'adhérents mais des clients liés par des contrats d'un an renouvelables à la société EVOLUTRANS. Les contrats sont donc, par décision du client ou de la société EVOLUTRANS, aisés à stopper,**
- **« il n'y a pas d'adhérents qui donnent au réseau mais des clients qui demandent au réseau »,**
- **Il n'existe pas de règlement intérieur (pour les raisons explicitées ci dessus)**
- **Monsieur Nielz n'est pas salarié, il ne possède, par ailleurs, plus de société de transport.**

✓ Les apports d'EVOLUTRANS à ses clients :

- EVOLUTRANS soutient, élabore et aide à la mise en place des projets communs, payés par tous (qu'ils soient ou non concernés par le projet) pour des sommes « individuelles » que Monsieur Nielz qualifie de « petites ». Le principe du paiement par tous est que ceux qui ne sont pas aujourd'hui concernés par le projet pourront l'être demain.

Les projets peuvent concerner :

- la mise en place d'un réseau intranet entre « adhérents »,
- des formations – informations (informatique, réglementation, social, réduction du temps de travail...)
- les achats (assurance par exemple⁹). Monsieur Nielz apporte, dans ce cadre, sa vision au débat qui avait eu lieu lors de la première réunion.
-
- Pour lui « **les achats sont une conséquence de la participation à un groupement pas une raison pour se regrouper** », « **les gros adhérents achètent parfois mieux que le groupement** »,
- la mise en place de relais techniques
- Le réseau et les réunions des « adhérents » sont un lieu d'échange d'expériences. Ainsi certains « adhérents » sont positionnés sur le stockage et peuvent apporter une expérience et/ou des compétences à d'autres.

⁹ La mutualisation peut permettre d'obtenir des tarifs plus attractifs elle permet en effet à l'assureur de lisser les risques

Pour un des adhérents – clients présent, EVOLUTRANS permet de « sortir de son isolement » et de trouver une solidarité entre clients d'EVOLUTRANS, de proposer de nouvelles relations donc d'accroître son porte-feuille clients, éventuellement d'offrir de nouvelles prestations, de recharger chez des confrères, de se faire assister (si pannes à proximité par exemple).

En revanche, chacun prospecte et facture ses clients. Le réseau (par exemple pour la mutualisation des assurances) peut rechercher et proposer des solutions mais n'impose pas de directives quant au choix d'un fournisseur.

✓ Le réseau existe depuis deux ans et demi et compte 70 « membres - clients ».

Le principe qui régit l'adhésion :

- Analyse du bilan du futur adhérent. Le chiffre d'affaires doit être au moins de 10 millions de francs,

Des futurs adhérents peuvent toutefois être refusés s'ils sont connus pour leur manque de « déontologie » dans l'exercice de leur profession. En conséquence, les futurs adhérents sont souvent recommandés par de plus anciens.

Les obligations :

- payer une cotisation calculée en fonction du nombre de camions,
- coller un logo,
- payer les autres membres du groupement à 60 jours le 10,
- se déplacer aux réunions

Le seuil de taille résulte d'une volonté :

- **pour les petites et très petites entreprises, la participation à un réseau est trop chronophage, les responsables n'ont pas le temps de se rendre aux réunions qui constituent pourtant un lieu d'échange privilégié et un lieu d'animation du réseau,**
- **le réseau peut rarement apporter du fret supplémentaire à ces entreprises.**
- **Ces entreprises peuvent rarement apporter du fret au réseau.**

Pour ces entreprises il faut trouver d'abord un projet.

✓ Les perspectives d'EVOLUTRANS :

- Continuer à croître en nombre d'adhérents – clients afin notamment d'offrir une couverture géographique plus large en national mais également à l'échelle européenne,
- Développer la structure EVOLUFRET qui pourrait se positionner sur de gros appel d'offre ou auprès de gros chargeurs.
- Modifier sa structure juridique.

3) Les enseignements

- ✓ L'intervention de Monsieur Nielz montre à quel point le dynamisme d'un groupement dépend de l'enthousiasme de son coordinateur et des hommes qui composent le groupement
- ✓ Les aspects sociaux ne constituent pas la motivation principale pour adhérer à un groupement ou créer un groupement. Les groupements peuvent néanmoins avoir un apport indirect par la formation, l'échange d'expériences, la croissance des entreprises qui le composent, la culture de gestion qu'ils peuvent apporter aux adhérents.
- ✓ Pour l'avenir,
 - les entreprises de transport devront proposer une couverture géographique du territoire national et européen large dans un environnement réglementaire non encore harmonisé, les groupements peuvent leur apporter un maillage que beaucoup ne peuvent développer seules,
 - certaines devront investir de nouveaux marchés soit pour être moins sensibles à un gros client soit pour être moins sensibles aux évolutions conjoncturelles ou structurelles de certains segments (le lot par exemple), le groupement peut également apporter des choses aux travers de projets ou de solutions de rechargement chez des confrères qui permettent de « se lancer » sur un secteur lorsque cela n'était pas possible seul,
 - les entreprises devront se munir de nouveaux outils de gestion (informatique) et disposer de compétences nouvelles (réglementation, ...) par la formation ou l'aide juridique les groupements peuvent constituer un apport majeur,
 - dans un contexte de responsabilisation des chargeurs, le groupement peut apporter une notoriété et permettre de « vendre une santé financière ».

- ✓ Tous les groupements présentent des limites, aucun ne peut servir de modèle univoque.
- ✓ **La question de la participation des petites et très petites entreprises aux groupements ou celle, corollaire, de la création d'un groupement par ou pour ces entités reste posée.**

Dans ce cadre, l'exemple d'EVOLUTRANS pourrait donner une pertinence à un projet porter par des acteurs institutionnels (CCI, DRE...) et organisé autour d'« homme – ressource » coordonnant un réseau ou, en phase de démarrage, animant des sessions d'informations-formations pour les petites et très petites entreprises.

4) La préparation de la soirée du 3 septembre

Les participants à la soirée du 11 juin ont émis le souhait de pouvoir entendre d'autres responsables de groupements.

Monsieur Richard Bruneau de FRANCE BENNES a accepté d'intervenir lors de la soirée du 3 septembre 2002 sur la base d'une trame identique à celle qui avait été soumise à Monsieur Nielz.

Monsieur Rapiteau du réseau ASTRE a accepté d'intervenir lors de la soirée du 8 octobre 2002.

COMPTE RENDU DE LA TROISIEME SOIREE- DEBAT

1) Le déroulement de la soirée

La soirée s'est déroulée à Cognac le 3 SEPTEMBRE 2002.

Une vingtaine de personnes a assisté à cette soirée (sur 560 destinataires du courrier) organisée autour :

- ✓ D'une présentation de l'intervenant par Monsieur Josselin (SAMARCANDE) qui a ensuite animé les débats
- ✓ D'une intervention de Monsieur Bruneau qui anime le groupement FRANCE BENNE depuis décembre 2000.

2) France BENNE, intervention de Monsieur Bruneau

- ✓ France Benne a été créée en 1995 et compte aujourd'hui 53 adhérents en France, Belgique (1), Espagne (1) représentant 2 000 salariés et 2 000 véhicules.

A l'origine existait un « club de jeunes transporteurs » désireux de travailler ensemble.

La forme est aujourd'hui une SA coopérative à capital variable avec un directoire de 5 membres et un conseil de surveillance de 12 personnes.

L'animation repose sur une structure légère basée à Niort (trois personnes : un responsable, une secrétaire, une spécialiste des transports).

Chaque adhérent est actionnaire quelle que soit sa taille.

Il existe un certain formalisme donc une certaine lourdeur dans la forme choisie qui peut également rassurer les membres.

Il n'existerait donc pas de solution ou de forme juridique universelle pour qu'un groupement fonctionne (ce qui avait également été dit dans le cadre d'Evolutrans). Par ailleurs, la forme ou les activités doivent évoluer pour s'adapter au contexte ou à de nouvelles exigences des membres.

- ✓ A titre d'exemples et de manière prospective des projets relatifs :
 - **à la logistique pourraient être montés notamment au travers de la structure France Benne service transport.**
 - Une réflexion sur une flotte France Benne pour les contrats « groupement » est en cours.

Par ailleurs, certaines règles ont disparues (pénalités en cas de non remise de fret par exemple).

- ✓ Le groupement a donné naissance à un « service transport » qui démarche (puis facture) les gros clients souvent sur demande d'un membre qui n'a pas ou plus la taille suffisante pour se positionner.

Le chiffre d'affaires généré par ce service est de 1,6 millions d'euros. A cela s'ajoute le chiffre d'affaires résultant des échanges (sur la base du volontariat)¹⁰ entre membres (3,8 millions d'euros). Ces échanges sont en croissance attestant, pour Monsieur Bruneau, de l'intérêt du groupement et de son bon fonctionnement.

Des transporteurs peuvent donc devenir des « sous-traitants ou clients » du groupement pour du fret d'un de leur ancien client qui désire désormais avoir un seul interlocuteur de plus grande taille.

De manière marginale, certaines régions ou relations peuvent, dans ce cadre, être réalisées par un non adhérent (si une région non couverte par le groupement).

Dans certains cas enfin, plusieurs adhérents se « regroupent » pour pouvoir répondre à plusieurs à un client sans faire appel au service transport. Cette solution est plutôt encouragée par le groupement.

- ✓ Les apports du réseau pour les membres sont les suivants :
 - Rompre avec l'isolement, échanger des idées alors que le marché et les attentes des clients mais aussi les réglementations et l'exploitation se complexifient
 - Bénéficier d'informations, de formations, de conférences (organisées par le groupement) sur les réglementations notamment sociales.
 - Demeurer maître de sa propre entreprise,
 - Développer la clientèle,
 - Bénéficier d'accords sur les achats (l'avantage financier sur l'achat de gazole couvrirait d'ailleurs à lui seul les frais d'adhésion au groupement quelle que soit la taille de l'entreprise) sur les grands postes (tracteurs, gazole, remorques, téléphonie,

¹⁰ France Benne a abandonné le principe des sanctions contre les membres qui ne remettent pas de fret au groupement ou qui ne prennent pas de fret.

informatique embarquée). Les accords sont, en fait, des accords de référencement, les membres restent donc maîtres de leurs achats.

- Bénéficiaire de la notoriété du groupement,
- Bénéficiaire de bourses de fret internes, intranet...

Les conditions pour que le groupement fonctionne seraient, quant à elles, les suivantes :

- Regrouper des entreprises similaires en taille notamment. Cette condition permettrait de grouper des entités présentant des attentes identiques,
- Animer et gérer avec une certaine rigueur notamment les liens et échanges entre adhérents ou le choix de nouveaux adhérents (France Benne est connu pour une certaine lenteur dans les procédures d'adhésion ; lenteur à la fois stratégique et liée à sa forme juridique),
- Considérer que le réseau est au service des adhérents.

Concernant la taille, le minimum est fixé à 10 véhicules et le maximum à 80 (il peut exister quelques exceptions permettant notamment un meilleur maillage du territoire).

La règle tacite des 10 véhicules aurait plusieurs explications :

- difficultés pour les petites entreprises de participer à la vie du groupement (réunions notamment),
- intérêt limité (sauf peut être en termes d'achat), les petites entreprises ayant souvent peu de fret à « échanger ».

3) Les enseignements

Les questions posées : plusieurs questions posées renvoient aux craintes suscitées par l'adhésion à un groupement et plus particulièrement par la création d'un service transport commercialisant des prestations en direct vers de gros chargeurs. Ces questions concernent :

« les risques de voir ce service concurrencer les adhérents donc les risques de « perte de neutralité » du groupement dont l'objectif deviendrait d'accroître le chiffre d'affaires du service transport »

« les risques lorsque l'on « remet un client au groupement » de le perdre en cas de sortie du groupement »

enfin « le risque de ne remettre au groupement que les trafics difficiles, chaque membre conservant « en interne » les frets les plus

rémunérateurs » semble constituer un frein pour des entreprises non-membres d'un groupement.

Ces questions renvoient à la confiance dans le groupement sans doute quel que soit le niveau de formalisation des relations.

La question des petites entreprises. Selon Monsieur Bruneau, les petites structures doivent :

- d'abord essayer de se rencontrer et de se connaître,
- tenter de développer un premier dossier en commun (par exemple en association ou en créant un groupement temporaire) en travaillant au niveau local,
- tirer les leçons de cette expérience pour éventuellement formaliser plus leur travail en commun.

A ce jour, force est de constater que les petites entreprises ne participent pas aux soirées débats sans doute pour des raisons :

- de disponibilité,
- de maigre intérêt pour la démarche. L'adhésion à un groupement appréhendée comme une stratégie de développement semble ainsi supposer une certaine maturité. En revanche, la création d'un groupement ou l'adhésion à un groupement existant pourraient, pour les plus petites structures, être le résultat d'une politique défensive (événement extérieur obligeant les entreprises à se regrouper).

Notons enfin que de nombreux transporteurs semblent considérer l'adhésion à un groupement existant comme plus aisée que la création d'un groupement qui n'offre, en outre, pas le même intérêt (au moins au départ) en termes de maillage du territoire.

4) La préparation de la soirée du 8 octobre

ASTRE interviendra le 8 octobre.

La dernière soirée du 3 décembre donner lieu à une intervention d'UNICOPTRANS, structure plus orientée vers l'aide aux petites entreprises.

Le mailing pourrait, dans ce cadre, être limité aux entreprises de moins de 10 salariés (hors participants habituels des soirées-débats »)

COMPTE RENDU DE LA QUATRIEME SOIREE- DEBAT

1) Le déroulement de la soirée

La soirée s'est déroulée à Cognac le 8 octobre 2002.

10 transporteurs ont assisté à cette soirée (sur 360 destinataires du courrier) organisée autour :

- ✓ D'une présentation de l'intervenant par Monsieur Josselin (SAMARCANDE) qui a ensuite animé les débats
- ✓ D'une intervention de Monsieur Rapiteau qui anime le groupement ASTRE.

2) ASTRE, intervention de Monsieur Rapiteau

- ✓ ASTRE a été créé en 1992 quelques années après la fermeture de bourses de fret. Et le début des bourses de fret sur Minitel (qui proposaient souvent des tarifs très bas). 19 transporteurs créent alors une coopérative (aujourd'hui Holding) avec comme objectif principal d'échanger du fret (mais aucun astrien ne fait plus de 35 % de son CA avec ses collègues) sur le marché du fret conditionné complet ou partiel (ce qui recouvre également le frigo, vrac bennes, transport exceptionnel, logistique).

La règle est la suivante « qui apporte peu paie beaucoup ». Par ailleurs le principe des échanges internes est celui du « juste prix » et du respect des délais de paiement.

Au delà des échanges de fret le groupement apporte :

- des économies d'échelle sur les achats (mais ceci n'est pas suffisant pour se regrouper). La difficulté tient à l'arbitrage des actionnaires entre acheter moins cher et conserver leurs prérogatives en matière de marques (véhicules, carburants, lubrifiants...)
- la possibilité de répondre à des appels d'offre qui demande une certaine taille et un maillage du territoire national (et depuis quelques années européen) donc de faire face à la concentration des chargeurs. Ces réponses peuvent être faites par le groupement ou par certains astriens qui se regroupent sur un marché précis.

- ✓ Depuis la création Astre a pu développer des structures qui permettent notamment de se positionner sur les grands appels d'offre ou d'améliorer l'exploitation.

Astre Lots est dans ce cas avec une plate-forme – étoile située à Paris et dont les membres sont actionnaires et utilisateurs

- ✓ Astre compte aujourd'hui 105 actionnaires dont 10 étrangers (européanisation débutée en 1997).

Profil des adhérents : - indépendance financière,

- solidité financière,
- caution bancaire
- entreprises qui adhèrent à la philosophie ASTRE, participeront au développement commun et respecteront le règlement intérieur.

Le seuil de taille tend à se déplacer vers le haut avec un cœur de cible autour de 50 à 120 camions mais quelques très gros et quelques petits.

- ✓ Les « animateurs » sont tous des chefs d'entreprise. Le groupement fonctionne comme Leclerc chaque membre doit 1 journée par mois au groupement avec des tâches fonctionnelles pour certains.

Le groupement est organisé autour de 7 régions avec deux réunions par mois au sein de chaque région.

Le Conseil d'administration se réunit par ailleurs une fois par mois

Enfin l'Assemblée Générale et le Congrès ont lieu une fois par an

- ✓ Il n'y a pas d'apport direct en matière de ressources humaines et de gestion du personnel, respect des réglementations. Les liens entre cette problématique et le groupement sont indirects :

- règles d'entrée,
- formations,
- compétences dans le groupement auxquelles les autres membres peuvent faire appel

3) Les enseignements

Les questions posées : plusieurs questions ont concerné la pertinence d'un groupement d'entreprises locales de taille petite à moyenne. Selon les intervenants un tel groupement ne peut pas reposer sur des échanges de fret. Pour qu'un groupement « local » fonctionne il faudrait :

- une volonté farouche,

- des intérêts communs notamment : économies d'échelle
offre groupée pour conserver ou obtenir un
marché avec un chargeur qui souhaite avoir
un interlocuteur de plus grande taille

Le groupement peut aboutir à une fusion et, plus généralement, les risques de perte d'indépendance pourraient être plus importants finalement dans un groupement local que dans un grand groupement.

4) La préparation de la soirée du 8 octobre

ASTRE interviendra le 8 octobre.

La dernière soirée du 3 décembre donner lieu à une intervention d'UNICOPTRANS, structure plus orientée vers l'aide aux petites entreprises.

Le mailing pourrait, dans ce cadre, être limité aux entreprises de moins de 10 salariés (hors participants habituels des soirées-débats »)

COMPTE RENDU DE LA CINQUIEME SOIREE- DEBAT

5) Le déroulement de la soirée

La soirée s'est déroulée à Cognac le 3 DECEMBRE 2002.

La soirée était orientée sur les questions que se posent les petites entreprises et les modalités de regroupement. Dans ce cadre, le mailing comportait un nombre moins important de destinataires (307) avec un filtre permettant de conserver uniquement :

- les entreprises de moins de 10 salariés,
- les entreprises qui ont été présentes à au moins une des soirées – débats.

6) UNICOPTRANS, intervention de Monsieur Malgras

Unicoptrans n'est pas un regroupement mais une structure dont les adhérents sont des regroupements

2.1 Les objectifs des regroupements et les caractéristiques des entreprises membres



Sur la question de la **taille** :

Toutes les entreprises peuvent être intéressées par un regroupement.



Sur la question de l'**activité** :

Toutes les activités peuvent donner lieu à des regroupements. Des regroupements existent ainsi sur des secteurs où les coopérations sont réputées plus difficiles :

- *regroupements entre entreprises de transport léger (inscrites et avec justificatif de capacité) qui se développe parallèlement à la « régularisation » de ce secteur (Loi Gayssot du 6 février 98),*
- *citernes produits dangereux,*
- *citernes produits pétroliers.*



Les objectifs d'un regroupement



Répondre ensemble à un appel d'offre

Se regrouper pour répondre à un appel d'offre et présenter, dans ce cadre, une taille suffisante constitue un des objectifs des regroupements :

Sur Nîmes, un groupement a été constitué en « voyageur » pour répondre à 8 appels d'offres du Conseil Général. Le groupement a obtenu 5 marchés alors que séparément les membres le constituant n'en auraient obtenu aucun.

D'autres exemples, sur des secteurs très différents, existent : *regroupement pour répondre à un appel d'offre de la grande distribution, regroupement constitué pour répondre à un appel d'offre de Solvay.*

➤ Vendre ensemble (confer point précédent)

➤ Compresser les charges et acheter ensemble

Des services comptabilité, paie... peuvent être mis en commun.

Un groupement peut également gérer : une station de carburant, une station de lavage de caisses ... en commun.

Un groupement peut, enfin, avoir des employés en commun (pour faire face aux besoins de remplacement par exemple). Il faut toutefois indiquer que, parallèlement, les regroupements d'employeurs, sans objet commercial, sont des associations et non des regroupements au sens strict.

Un objectif important des regroupements réside également dans l'achat en commun notamment de carburant (*un exemple de regroupement est cité avec de 0.5 à 0.12 centimes (de francs) de remise au litre sur le carburant*).

➤ Pérenniser l'entreprise
(confer les points précédents)

➤ Développer la clientèle et « déléguer » une partie du commercial
Dans certains cas, le groupement démarché des clients pour ses membres.

2.2 Les difficultés et les leviers

✓ Les craintes que suscite un regroupement

➤ Perte de contrôle

Certains responsables craignent de perdre le contrôle de leur entreprise.

Mais, il est toujours possible de quitter un groupement et, sauf cas spécifique, un groupement n'est pas une fusion dans laquelle les différents membres sont absorbés.

- ✓ Les leviers :
 - Faire se rencontrer les transporteurs,
 - Fournir de l'information,
 - Apporter un soutien pour permettre aux transporteurs de mener à bien leur démarche,
 - Aider les entreprises après le regroupement (gestion des relations entre membres...),
 - Dépasser les individualismes,
 - Réduire les craintes de pertes de contrôle même si, de fait, entrer dans un groupement signifie une perte partielle d'autonomie,
 - Faire émerger un leader qui dirige le groupement au nom de tous et qui soit incontesté et incontestable,
 - Rechercher une homogénéité des entreprises.

- ✓ **Il existe trois grands types de demandes d'entreprises qui souhaitent former un groupement :**
 - 1) **les groupements « samu »** c'est à dire entre entreprises connaissant de très importantes difficultés financières
 - 2) Les entreprises qui demandent des conseils pour créer un groupement capable de répondre à un chargeur qui souhaite avoir un seul interlocuteur.
Le groupement réalisé pour répondre au groupe Solvay constitue un exemple. Le groupement a remporté le marché face à des compétiteurs très connus et reconnus et le chargeur a accepté de donner le marché au groupement qui était pourtant le « plus disant ».
 - 3) D'autres demandes émanent de transporteurs qui ont adopté une démarche économique et veulent, par exemple, faire un groupement pour développer le recours à un mode alternatif (rail-route, le plus souvent).
C'est le cas d'un groupement interne à Demeco
 - 4) Les entreprises qui veulent sortir de l'isolement et pressentent qu'elles ne présentent pas ou plus le poids suffisant pour résister seules.

2.3 Les différentes formes de regroupements

Plusieurs formes de regroupements existent. Un principe général préside :

- plus la structure est lourde,
- plus elle implique de sécurité pour les membres.

1) **Les accords commerciaux.** Il ne s'agit pas d'une structure mais les accords commerciaux peuvent constituer un premier démarrage à un regroupement prenant une forme plus officielle ensuite.

2) **Les sociétés** en participation dont (nom collectif / SA – SARL – SAS – SARL à capital variable / en commandite)

3) Les GIE – GEIE

4) Les coopératives

Structures à durée déterminée	Structures pérennes
Société en participations, en nom collectif, GIE	Les autres
pas de capital social donc pas de fiabilité financière Solidarité solidaire indéfinie Si le groupement est en faillite toutes les dettes peuvent être demandées à un seul membre solvable, charge à lui de se retourner vers les autres membres. Compte tenu des risques, il faut limiter dans le temps des « GIE » et limiter le nombre d'associés. En revanche, le GIE est un très bon moyen pour répondre vite à un marché temporaire.	Capital social donc responsabilité limitée aux apports Surface financière donc crédibilité Si capital variable : possibilité, en outre, d'exclure
	Les SA simplifiées : il peut n'y avoir qu'un seul associé et un président. Cette structure est un peu « dictatoriale » mais permet une grande liberté de structure et peut être à durée déterminée. L'exclusion peut être prévue (hors SARL) dans une SAS mais un débat existe sur cette question
	Sociétés en commandite : très efficaces s'il existe des apporteurs financiers.

7) Calendrier

Deux nouvelles rencontres sont prévues :

- **une soirée débat** dont les invités seront les entreprises qui ont participé aux soirées précédentes.
 - 1) Un point des soirées selon une trame qui sera envoyée au comité de suivi sera réalisé par le bureau d'études.
 - 2) Les entreprises qui ont des projets en cours seront sollicitées pour les exposer.
 - 3) Les entreprises seront, par ailleurs, interrogées sur ce qu'elles ont retiré de cette expérience des soirées – débats
- **une réunion avec le comité de pilotage** pour présenter l'analyse des soirées et les recommandations éventuelles pour la suite.

La date de la soirée – débat a été fixée au mardi 11 février.

La date de la réunion n'a pas été fixée.