

**LA PERENNITE ET LE FONCTIONNEMENT DES REGROUPEMENTS
D'ENTREPRISES EN TRANSPORT : AVANTAGES ET DILEMMES**

Lionnel GRAND
Comité National Routier
8-10, villa Bosquet
75007 Paris
Tél. : 01.53.59.12.72
Fax. : 01.53.59.12.73
E-mail : lgrand@cnr.fr

Christophe LEYRONAS
Equipe de Recherche sur la Firme et
l'Industrie
Avenue de la Mer. Espace Richter. BP. 9659
34054 Montpellier cedex 1
Tél. / Fax. : 04.67.64.77.69
E-mail : leyronas@imagnet.fr

Mots-clés : regroupement d'entreprises, transport routier de marchandises, zone de
contrôlabilité, pérennité

LA PERENNITE ET LE FONCTIONNEMENT DES REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES EN TRANSPORT : AVANTAGES ET DILEMMES

Le point de départ de cette réflexion sur les regroupements d'entreprises fut, sans nul doute, relatif à la question des échecs de ces organisations. C. De Bresson et F. Amesse (1991, p.367) posent de façon très claire dans leur contribution la question des facteurs de succès et d'échecs des réseaux. L'analyse de 880 cas d'alliance par H.R. Harrigan (1988) montre qu'après quatre années, seuls 40 % des alliances subsistent. Le chiffre tombe à 15 % au-delà de dix ans. A. Desreumaux (1996, p.95) évoque un taux d'échec de 30 % à 50 %. Ces échecs peuvent être lourds de conséquences pour l'entreprise. C. Lévi *et alii* (1996 cités par Schmidt, 1997, p.415) soulignent que les alliances peuvent s'avérer des « bombes à retardement » dans la mesure où elles risquent d'entraîner la disparition de l'entreprise. De même, C. Brito et L. Araujo (1993, p.14) confirment le constat de la difficulté à construire dans le temps une organisation coopérative et une institution collective.

L'analyse des situations de succès et d'échec nous invite à mettre l'accent sur « les conditions de stabilité de la coopération » écrit E. Combe (1995, p.215). De façon identique, P.B. Joly et V. Mangematin (1995, p.28) se demandent « qu'est-ce qui explique la stabilité de ces comportements » dans un environnement concurrentiel ? Ce type d'interrogation a le mérite d'introduire la question de la durée, de la pérennité dans l'analyse de ces organisations. Pourtant, comme le précisent J.L. Rullière et A. Torre (1995), « l'analyse théorique des conditions d'existence, de stabilité et d'analyse de la coopération interentreprises sur l'organisation industrielle reste encore mal assurée ». Il s'agit plus généralement de s'interroger pour savoir à travers quels arrangements et mécanismes particuliers se construit et se maintient la coopération entre acteurs dans des contextes particuliers ou spécifiques pour reprendre la formulation de E. Friedberg (1993).

Dans le cadre du secteur des transports routiers de marchandises (TRM), le Gouvernement a souhaité dans une circulaire ministérielle du 6 novembre 1995 « encourager l'ensemble des formes institutionnelles qui contribuent au groupement des entreprises qu'il s'agisse notamment de rachats ou de fusions, de constitutions de groupement d'intérêts économiques ou de coopératives » (Idrac cité par CNR, 1996a)¹. En dépit de l'octroi d'aides², après plus d'un an de fonctionnement, cette politique n'a pas eu le succès escompté auprès des PME du secteur.

Appliquer cette analyse à ce secteur³ est particulièrement intéressant en raison de la situation socio-économique de nombreuses entreprises, de sa structure et du relatif échec des actuelles incitations gouvernementales. En effet, l'atomisation du secteur, l'insuffisance de moyens matériels et financiers et l'absence de structures commerciales et administratives organisées obèrent les possibilités de développement de nombreuses entreprises et attestent de l'intérêt à se regrouper. Le regroupement semble par conséquent offrir une réponse intéressante à nombre de préoccupations des PME de transport, tout en leur permettant de préserver leur spécificité en termes de souplesse, adaptabilité, proximité.

Le regroupement est avant tout l'expression d'une stratégie de coopération entre des entreprises. Pour conduire cette réflexion nous choisissons d'analyser les regroupements d'entreprises en partant des travaux sur les réseaux. Le réseau est considéré comme un ensemble complexe de relations interentreprises de coopération permettant « d'atteindre des objectifs communs et individuels » (Ingham, 1994, p.105). N. Raullet-Croset (1997, p.203) propose une définition qui précise cette question : « [C]oopérer ne signifie pas partager les mêmes valeurs mais agir ensemble ; même si les intérêts qui guident les acteurs ne sont pas les mêmes, et peuvent n'être reliés ensemble que de façon lointaine à l'objectif de la coopération ». Ce faisant l'auteur introduit, dès la définition de la relation de coopération, la question des objectifs et de leur articulation. Elle pose d'emblée, par ce biais, une interrogation fondamentale relative à la distinction entre les objectifs de la coopération et ceux des entreprises et de leur dirigeant. Ces auteurs abordent ainsi le problème de l'articulation des intérêts individuels ou des entreprises et des intérêts communs, collectifs, c'est-à-dire relevant de l'organisation, de l'institution de coopération. Ils considèrent que les relations de coopération permettent de combiner ou de faire coexister des objectifs de la part d'acteurs à la fois différents et communs ou collectifs dans la construction d'une organisation de coopération. Les objectifs de la coopération ne peuvent pas être réduits à ceux des entreprises et vice versa. L'analyse de ces questions pose alors le problème de la convergence des buts ou des stratégies (Doz, 1988).

Compte tenu de cette orientation dans la définition de la coopération, l'analyse des regroupements à partir du cadre théorique du réseau nous amène, pour reprendre la distinction de D. Dufourt (1995, p.12), à nous centrer sur le réseau comme support de l'action collective organisée vs. une forme d'organisation intermédiaire. L'analyse de la coopération interentreprises et du réseau suppose également que les partenaires accordent plus d'importance au long terme qu'au court terme (Mariti, Smiley, 1984 ; Jacquemin, 1988 ; Ingham, 1991). Les dirigeants des entreprises interrogés ainsi que les experts s'accordent unanimement sur ce point. La mise en place d'une structure juridique commune⁴, S.A.R.L., S.A. coopérative, Société par Actions Simplifiée (S.A.S.), Groupement d'Intérêt Economique (G.I.E.), société civile de moyen, association loi 1901, etc., suppose que le marché soit important en terme de chiffre d'affaires ou durable. Cependant, bien que la majorité des analyses privilégient le long terme, les projets ponctuels ne sont pas à négliger et peuvent être appréhendés comme une étape vers une relation plus durable. Ainsi nombre de regroupement obéissent à un besoin bien identifié. Les entreprises peuvent ainsi se regrouper pour répondre à un appel d'offre précis comme de grands chantiers portant sur la construction d'infrastructures (T.G.V., tunnel sous la Manche, etc.).

L'analyse des réseaux est cependant au centre de discours parfois contradictoires. Ainsi, si pour certains observateurs la coopération au sens large, et le réseau, comme modalité d'organisation de cette coopération, apparaissent comme la panacée en termes de stratégie pour beaucoup d'entreprises, une autre littérature met en avant les risques liés à ce type d'organisation et le nombre d'échecs important venant limiter l'intérêt de telles organisations. On peut ainsi constater que les relations interentreprises ne sont alors pas exemptes de comportements opportunistes. Nombreux sont, en effet, les auteurs qui considèrent les relations de coopérations comme étant synonymes de « cheval de Troie » (Ohmae, 1990), c'est-à-dire porteuses de risques pour une ou des

entreprises partie prenante. S. Urban et S. Vendemini (1994, p.178) affirment que la volonté de pillage des ressources du partenaire est une des causes de leur création.

Sur la base d'une étude exploratoire réalisée à partir de quinze entretiens semi-directifs auprès d'experts de ce secteur et/ou des regroupements d'entreprises et de dirigeants de petites entreprises de transport routier de marchandises, appartenant ou ayant appartenu à un regroupement, nous avons étudié certains mécanismes permettant un développement pérenne des regroupements d'entreprises (Cf. annexe). Le développement des intérêts des groupements pour les entreprises du secteur (1) ne serait pourtant pas cacher le fait qu'un certain nombre de limites et de freins institutionnels existe (2).

1. Une approche des regroupements en termes d'avantages compétitifs

Au-delà de la définition de l'organisation de la relation, le regroupement répond à des impératifs de compétitivité pour les entreprises membres. Il est tout d'abord l'expression d'une stratégie visant à améliorer les performances des différentes entreprises.

1.1. Une réduction des coûts et des charges des entreprises

Face à la crise socio-économique, financière et structurelle du secteur des TRM et la fragilité de leurs entreprises, de multiples dirigeants cherchent à minimiser leurs coûts de fonctionnement. Le regroupement de leurs activités (ou d'une partie) permet d'agir dans ce sens. En effet, en reprenant l'analyse de J. Johanson et L.G. Mattson (1987) à propos des relations réticulaires, on peut estimer que de telles relations inter-entreprises favorisent une réduction des coûts d'échange et de production, le développement d'économies d'échelles externes à la firme (Bresson, Amesse, 1991), ou encore minimisent les coûts d'achat et de développement.

Les transporteurs peuvent espérer une compression de leurs charges en jouant sur plusieurs tableaux :

- . effectuer des achats groupés en créant une centrale d'achats ;
- . améliorer le taux de remplissage de leurs véhicules et mieux équilibrer leurs trafics ;
- . développer l'exploitation commune d'un service commercial, d'entretiens des véhicules, etc. voire acquérir ou développer un produit sous une marque spécifique au groupement.

Si les grands groupes de transport ne rencontrent généralement pas de difficultés pour négocier avec leurs divers fournisseurs et obtiennent des tarifs privilégiés, il n'est pas rare que des PME souffrent de leur manque de structure, de leur faible taille, etc., en d'autres termes d'un rapport de force défavorable. La centrale d'achats pour l'acquisition des pneumatiques, de carburant, de véhicules, leur assurance, etc. est bien souvent un des premiers instruments développés par les groupements d'entreprises. Les exemples allant dans ce sens sont pluriels. Le groupement ASTRE lancé en 1992 a ainsi obtenu des gains de 5 % à 10 % par rapport à des achats individualisés (CNR, 1995a). FLO

(France Lots Organisation) né en 1995 cherche également à mettre en place une politique d'achat en commun comme l'a fait dans le passé UTE.

La grande majorité des entreprises de transport centre ses activités sur l'acheminement des marchandises (la traction) entre deux points de leur territoire régional, sur le plan national ou sur un espace plus étendu. Souvent l'entreprise dispose du fret au départ (de son lieu d'implantation), se pose par contre la question du taux de remplissage de son véhicule et du fret de retour. En moyenne, le taux de remplissage des véhicules est de 78 %. Une étude du Comité National Routier de 1995(b) montre qu'une réduction des parcours à vide de 22 % à 5 % permettrait des gains de productivité de 14 % et qu'un accroissement du chargement moyen annuel de 21 tonnes à 25 tonnes occasionnerait un gain de 16 %. Les difficultés dans l'obtention de trafic croissent généralement avec l'éloignement de la région d'origine de l'entreprise. Les réseaux relationnels, familiaux, etc. d'entraides que les chefs d'entreprises et éventuellement leurs employés ont tissés dans le passé et dans leur vie quotidienne ainsi que leur connaissance de leur territoire socio-productif régional jouent positivement dans le recueil de frets (Grand, Lombard, Marotel, 1997). Pour autant, même si beaucoup de transports sont effectués dans un rayon de moins de 200 kilomètres, les trafics sont loin d'être équilibrés. De plus, un transporteur peut difficilement refuser un trafic à un client habituel en invoquant des problèmes pour remplir son véhicule de manière optimale et/ou disposer de fret au retour, sans risquer de le perdre. Pour éviter des retours à vide, non rentables, les transporteurs peuvent essayer de trouver des tractions par l'intermédiaire de bourses de fret télématiques. Mais, ils risquent de rencontrer des problèmes en termes de niveau de prix, de délais de paiement, de non-paiement de leur prestation, etc.. Une étude sur la sous-traitance conduite en 1996(b) par le Comité National Routier illustre parfaitement ces difficultés. Dans le cadre de relations de sous-traitance ponctuelles comme pour les bourses de fret, les prix sont dans 34 % des cas inférieurs à 5 francs en véhicule/km alors que seuls 18 % des trafics sont dans cette situation lors d'affrètements réguliers. Les délais de paiement sont également accrus dans le cadre de transports affrétés, 74 jours contre 66 jours pour des transports en direct en 1997 (CNR/STRATE). Le développement de relations de sous-traitance en cascade ne fait qu'accroître ces difficultés. Dans ces conditions, les entreprises ont intérêt à se regrouper en créant de bourses internes d'échanges de fret comme pour ASTRE, France Benne, FLO dans lesquelles elles ne cherchent pas à profiter de la situation défavorable de leurs confrères.

Les principaux coûts de revient d'un des matériels les plus utilisés en TRM (un tracteur semi-remorque savoyarde de 40 tonnes) sont les salaires et charges (25 %), le carburant (17,5 %) et les frais généraux (14,5 %). On comprend ainsi l'intérêt que les transporteurs peuvent trouver en se regroupant. Les coûts fixes liés aux installations sont réduits : les ressources stables sont transformées en actif circulant et les charges fixes deviennent, dans une certaine mesure, des charges semi-variables⁵. P. Chalos (1995) résume la situation lorsqu'il souligne que « l'externalisation libère du capital, dans la mesure où c'est le fournisseur qui assume la responsabilité des immobilisations et des coûts fixes de main-d'œuvre » même si cela s'accompagne d'un renoncement au mécanisme de l'amortissement. Ce type de comportement traduit une recherche de flexibilité. En adoptant une « flexibilité défensive »⁶ (Boyer, 1996), l'entreprise repousse en partie les contraintes de flexibilité et notamment la question de la gestion des

effectifs (Bruhnes, 1989). Les coûts de gestion d'une main-d'œuvre importante sont minimisés puisque les entreprises appartenant à un groupement peuvent espérer se décharger de trafics en cas de pointes d'activités tout en étant assurées de fournir une prestation de qualité à leurs clients. Certains groupements mettent en effet en avant la qualité de leur service pour se vendre et les entreprises membres signent des chartes de qualité. Chaque acteur est alors informé des compétences et savoir-faire de ses partenaires contrairement aux relations développées dans le cadre la sous-traitance issue du Minitel.

1.2. Le développement d'investissements et actifs en commun

Le groupement apparaît pour certaines entreprises comme un moyen de développer avec des partenaires un projet dépassant leurs capacités matérielles ou immatérielles. Les entreprises peuvent ainsi apporter une meilleure réponse aux attentes de leurs clients. Elles peuvent élargir leur gamme de service en acquérant des véhicules spécialisés qu'elles pourraient plus difficilement rentabiliser sur leur marché étroit, répondre à des clients souhaitant contracter avec des transporteurs disposant d'une flotte importante et variée de véhicules, mais aussi en développant des prestations connexes telles que l'entreposage, l'emballage ou la manutention industrielle⁷.

Cela se traduit par le développement ou l'acquisition d'actifs en commun matériels ou immatériels. Deux éléments sont ainsi fréquemment mis en place dans des groupements : la marque et la plate-forme de stockage. La marque apparaît comme une forme d'institutionnalisation du groupement et traduit l'existence d'une politique commerciale commune. Certains tels ASTRE ou DEMECO illustrent ce choix. La plate-forme de stockage permet une meilleure gestion des échanges de marchandises pour les partenaires. La logique de radialisation avec « ramassage – massification - éclatement » (Plassard, 1989, p. 292) aboutit à une rationalisation des flux d'échanges entre les membres et diminue donc leurs coûts.

La solution offerte par le groupement est d'autant plus porteuse pour les entreprises que ces activités nécessitent une structure lourde, un service commercial, etc. qui impliquent des investissements importants, souvent difficilement redéployables et qu'elles disposent rarement des ressources nécessaires au financement de leurs projets de développement. Elles se heurtent souvent à un double obstacle. D'une part, leur taille relativement réduite leur interdit l'accès au marché boursier⁸. D'autre part, les possibilités de financement par prêts bancaires sont restreintes par la faiblesse de leurs fonds propres. Le caractère familial du capital et les charges financières de multiples entreprises souvent déjà élevées (plus généralement leur situation socio-économique défavorable) viennent accentuer ce frein au développement.

1.3. Une minimisation des risques

La réponse aux attentes des chargeurs industriels ou commerciaux implique des investissements de plus en plus coûteux que ce soit pour l'offre d'une grande diversité de services et/ou pour la mise en œuvre d'installations onéreuses comme des entrepôts nécessitant du matériel spécialisé, des équipements d'échanges de données informatisés (EDI), etc..

La participation à un groupement autorise pour les entreprises une réduction⁹ de leurs risques d'exploitations et d'investissements par mutualisation. Dès lors que le groupement a acquis des équipements communs (véhicules particuliers, plates-formes de stockage, etc.), leur taux d'utilisation s'accroît. Le coût supporté par chacun des membres s'en trouve diminuer. Dans la mesure où les actifs sont partagés entre différentes entreprises, le risque lié à leur propriété est réparti. Les risques commerciaux, d'achat, de développement/croissance sont partagés notent Y. Lecler (1992) et S. Urban, S. Vendemini (1994). Par ailleurs, le groupement garantit un accès plus facile aux ressources détenues par les autres membres, ils sécurisent les approvisionnements. Dans ces conditions, l'organisation coopérative génère un « pool » de ressources. Pour profiter totalement de cet avantage, certains groupements de transporteurs cherchent à accueillir comme nouveaux adhérents uniquement des entreprises disposant de trafics importants. On constate à ce moment-là, qu'indépendamment du critère taille, de nombreuses entreprises de transport qui n'ont pas accès à un marché de fret de moyenne ou grande ampleur sont exclus par certaines « associations » de transporteurs. Le fait que certains demandent que les membres apportent une caution, de 100 000 francs dans le cas de ASTRE, est une garantie contre les éventuels impayés, mais aussi handicape les possibilités de croissance d'une forte proportion de la population des entreprises de transport¹⁰. Si elles ne parviennent pas à satisfaire à ce critère, leur disparition est peut-être souhaitable et nécessaire à l'assainissement de ce secteur.

L'ensemble des facteurs évoqués précédemment a un effet positif sur la performance des entreprises si l'on se réfère aux propos des personnes interrogées lors de notre enquête exploratoire. Le regroupement induit une double évolution de l'activité et/ou de la rentabilité des entreprises. Ces deux éléments n'évoluent pas de la même façon. Cela dépend de la stratégie des entreprises membres et du groupement lui-même. Certains groupements concentrent leur action commune sur des activités amont, c'est-à-dire qu'ils cherchent avant tout à diminuer leur structure de coûts. Dans ce cas, l'amélioration d'une partie de leurs coûts, notamment d'achat ne se traduit pas nécessairement par une augmentation du volume d'activité. La rentabilité des entreprises augmente à activité relativement constante. Dans l'autre cas, le groupement met l'accent sur les activités aval, c'est-à-dire sur la commercialisation. On constate alors que le volume d'activité s'accroît sans que la rentabilité suive la même évolution. Quoi qu'il en soit, la mise en place d'un groupement induit une diminution des risques liés aux transactions entre les membres. L'adhésion à un groupement facilite l'accès à un potentiel d'activité sur un marché sans barrière. En fait, si le risque « interne » se réduit, le risque « externe » issu des transactions entre les membres du groupement et leurs partenaires (clients ou fournisseurs) n'est par contre pas forcément affecté.

En résumé, l'insertion dans un groupement permet aux entreprises d'améliorer leur position en termes d'avantages compétitifs par rapport à celles qui continuent de travailler de manière indépendante. S'il est indéniable que la stratégie de groupement induit une amélioration des performances des entreprises¹¹, sa mise en place et la gestion des relations interentreprises demeurent problématiques. L'enquête exploratoire nous a amené à mettre l'accent sur quelques variables clés dans l'organisation du groupement.

2. Des dilemmes dans l'organisation des regroupements

Dans la mise en œuvre et la gestion des regroupements, les dirigeants des entreprises doivent gérer des facteurs liés à la définition et l'organisation du réseau (la taille des partenaires, le couple autonomie/ interdépendance, la gestion de la relation coopération/ concurrence) et des contraintes financières liées aux coûts de fonctionnement de ces nouvelles organisations.

2.1. La taille des partenaires

Le premier élément qui ressort des entretiens effectués dans les entreprises est relatif à la question de la taille des entreprises membres. On constate que, d'une part les entreprises qui entrent dans des groupements ne sont pas des très petites entreprises, d'autre part les dirigeants se préoccupent fortement de la taille des autres acteurs du groupement. Pour des raisons liées à la question des rapports de pouvoirs, aux risques de domination de l'un des partenaires, les dirigeants préfèrent un regroupement dans lequel les tailles des entreprises sont similaires, même si économiquement ou en terme de développement cela n'est pas la solution la plus satisfaisante. « Des masses trop inégales induisent des déséquilibres latents, le partenaire le plus gros ayant tendance à jouer de son importance et donc de son influence socio-politique » écrit P.Y. Doz (1988 cité par Urban et Vendemini, 1994, p.177)¹². Certains groupements de transporteurs de taille moyenne ont par exemple instauré comme critère discriminant à l'entrée de nouveaux membres la taille des éventuels associés. Ils n'admettent pas les entreprises de trop petites tailles (moins de dix véhicules), ni celles comptant plusieurs centaines de véhicules.

La question de la taille des entreprises membres du groupement renvoie à une interrogation sur l'articulation entre les entreprises et le groupement. L'analyse du fonctionnement des réseaux et des regroupements met en évidence une contradiction dans les stratégies des entreprises. Ces dernières souhaitent maintenir leur indépendance, mais la nécessité d'efficacité et/ou d'efficience implique de se grouper pour se développer, c'est-à-dire de devenir interdépendant. S. Urban et S. Vendemini (1994, p.176-177) notent dans leur analyse des conditions de réussite du partenariat que ce principe « vient perturber [la] logique traditionnelle, en mettant en cause le pouvoir de décision de l'entreprise, sa puissance et son avenir ». Ces auteurs ajoutent que « la liberté de manœuvre de chacun se trouve partiellement réduite ». En TRM, l'individualisme et la volonté d'indépendance des dirigeants d'entreprises¹³ sont particulièrement présents. Aussi, n'est-il pas exceptionnel que certains entrepreneurs soient conscients des avantages qu'est susceptible d'apporter un regroupement, mais s'y refusent de crainte de perdre leur liberté, qui est en réalité cependant bien souvent relative compte tenu de l'actuelle crise socio-économique et financière dans laquelle se trouve le secteur. Les obstacles affectifs comme l'identification à l'entreprise gênent fréquemment le développement de formes de coopération interentreprises. Ainsi, la remarque de M.E. Porter (1980, p.21-22) semble parfaitement s'appliquer à ce secteur : « des propriétaires-dirigeants de petites firmes industrielles ou de service [...] peuvent se satisfaire d'un taux de rendement inférieur à la demande sur le capital investi afin de maintenir l'indépendance que leur assure la propriété de la firme, alors que ces rendements sont inacceptables et peuvent paraître irrationnels à un concurrent dont les actions sont détenues par un public très large ».

2.2. Le couple autonomie / interdépendance

L'analyse du fonctionnement du groupement met en lumière l'existence de relations d'interdépendance entre les entreprises (Lecoq, 1989 ; Courlet et Pecqueur, 1991). Le réseau apparaît ainsi comme l'expression d'un mode de gestion coopératif, avec mise en place de procédures de gestion communes (Paché, 1996, p.36), dans un cadre où la propriété des actifs demeure séparée comme en atteste l'analyse de J.C. Jarillo (1993, p.131). La séparation de la propriété marque le fait que les stratégies des entreprises membres du réseau ne sont pas forcément identiques. L'analyse des attentes des entreprises des groupements interrogées atteste de leur double positionnement. Si ces dernières acceptent une interdépendance, synonyme pour elle d'une efficacité économique accrue, la nécessité de l'autonomie est soulignée par toutes. Ainsi « le succès de telles structures, qui doivent permettre la réalisation d'un projet commun tout en respectant l'indépendance et l'identité de chaque partenaire, requiert qu'une vigilance particulière soit exercée sur la définition de leur objectif et de leur frontière » (Saglietto, Thomas, 1995, p.123). Ils ajoutent que « les hybrides sont typiquement formés de partenaires qui souhaitent conserver leur autonomie de volonté ». En citant les travaux de J.H. Gaudin (1988), F. Wacheux et G. Van Wijk (1994, p.16) notent que « un certain nombre de dimensions sont présentes dans certaines études théoriques notamment le maintien d'une zone d'autonomie pour chaque partenaire ».

Dès lors, il apparaît que le couple autonomie/ interdépendance est un élément clé dans la gestion du groupement et la définition du projet partenarial à l'origine du regroupement. Il semble donc important que le contrat partenarial précise la répartition entre les activités communes et celles des entreprises. Ce dernier doit notamment s'assurer de la convergence des représentations des attentes dans le réseau. Il doit identifier les points focaux susceptibles de faire l'objet d'un consensus entre les partenaires et les activités pouvant entraîner des blocages de la part d'une ou plusieurs entreprises. Ce dernier point est particulièrement important dans la mesure où les relations entre les entreprises du groupement ne reposent pas sur une obligation de participation de nature contractuelle, mais sur la volonté des acteurs de travailler ensemble, de créer un espace de travail collectif, c'est-à-dire « un espace convergent d'autonomie » (Leyronas, 1998) qui, comme le précise F.W. Hayek (1945), « sollicite les individus sans les contraindre », préservant ainsi les membres du groupement dans leur désir d'autonomie.

2.3. La relation concurrence / coopération

On trouve également évoquée la question du fonctionnement du groupement au travers du rapport qui s'instaure entre concurrence et coopération. Si le réseau, le groupement produit et fournit aux entreprises membres des prestations et permet d'accéder à des moyens, le fait que ces entreprises travaillent sur le même marché avec des clients qui peuvent être identiques, c'est-à-dire sur un même marché concurrentiel, peut créer des conflits. L'appartenance à un réseau ne se résume pas au simple fait de bénéficier d'économie d'échelle, de coûts d'achat plus intéressants. A partir du moment où le groupement dépasse la simple activité de coopérative d'achat, de fourniture, c'est-à-dire qu'il intègre des activités avales, il (ré)introduit un risque de concurrence entre les entreprises.

Si l'on intéresse aux motivations des entreprises à participer à un groupement, ces dernières évoquent principalement deux facteurs : la recherche de moyen de commercialisation et l'amélioration de leur structure de coûts. L'observation des pratiques dans les groupements étudiés laisse apparaître une situation dans laquelle l'ordre des facteurs est inversé. Les mises en œuvre concernent en premier lieu la structure des coûts et, notamment des coûts d'approvisionnement (centrale d'achat). Les activités de commercialisation posent beaucoup de problèmes aux dirigeants des entreprises. Ces derniers distinguent deux cas de figures : l'accès à des marchés où la collaboration de plusieurs entreprises est nécessaire et les marchés traditionnels des entreprises. La première situation ne pose pas réellement problème car les entreprises sont interdépendantes pour accéder ou développer ces nouveaux marchés. A l'inverse la mise en place de structures d'accès aux marchés repose la question de la concurrence directe entre les entreprises membres. Le couple coopération/ concurrence est alors un problème dans la gestion du réseau. Chacun reconnaît la nécessité d'avoir des activités de coopération et de maintenir une certaine concurrence entre eux. Pour autant le niveau de cette dernière n'est jamais vraiment évoqué dans la création des groupements. Il semble alors que l'absence de définition des règles d'une « concurrence praticable » limite le développement des activités du groupement. Il s'agit, sans aucun doute d'un facteur important de tensions, de conflits entre les entreprises.

A ce propos, l'histoire du regroupement d'entreprises de transport UTE lancé en 1990 est une bonne illustration. Pour expliquer sa disparition, un ancien membre de ce regroupement évoque la « volonté expansionniste » de certaines entreprises membres. Bien qu'un des principes de départ soit une couverture du territoire national puis européen avec un représentant du regroupement dans chaque région (21 régions françaises donc 21 entreprises en France et des entreprises à l'étranger), certaines entreprises ont cherché à récupérer des marchés dans des régions voisines. Des tensions sont peu à peu apparues et ce groupement a éclaté après deux ans d'existence.

Le moyen le plus simple de limiter ces risques demeure selon les dirigeants d'entreprise une organisation des regroupements sur la base de la complémentarité des compétences lato sensu. Le regroupement France Line a par exemple joué la carte de la complémentarité entre ses membres avec des échanges commerciaux entre les diverses régions où ils sont implantés et semble tirer pleinement profit de son expérience. Cette solution n'est toutefois pas toujours applicable en fonction des activités des entreprises membres.

L'appartenance à un réseau implique ainsi de la part des entreprises un comportement conforme à l'éthique du réseau. Les règles sont là pour fixer le cadre d'un comportement acceptable pour les membres. Le recours à des pratiques déloyales pour obtenir un marché au détriment d'un autre membre demeure possible. Dans ces conditions, toute remise en cause de la règle amène à des conflits qui peuvent remettre en question le fonctionnement de ces organisations. Elle pose de toute évidence le problème de la relation de confiance existant entre les partenaires et renvoie à l'existence de comportements opportunistes sources d'instabilité. Les occasions de conflits entre membres d'un regroupement sont plurielles. Le comportement des acteurs avec des risques d'opportunisme de la part de certains, le souci d'autonomie, d'indépendance d'autres, les éventuels problèmes liés à la répartition des activités entre les membres et celles à réaliser en dehors du regroupement autrement dit de zones de

contrôlabilité (Leyronas, 1997) sont autant de sources de désaccords potentiels. Le fait que des entrepreneurs réagissent positivement vis-à-vis de ces points ne garantit pas pour autant le succès d'un regroupement. Ces aspects sont nécessaires, mais non suffisants à son développement pérenne.

2.4. Les questions d'ordre financier

Au-delà de ces questions d'organisation des relations dans le groupement, les dirigeants d'entreprises interrogés évoquent également les problèmes d'ordre financier. G. Bessay (1997) évoque dans une note méthodologique sur les regroupements ce point. Les aspects financiers concernent à la fois la question du capital des organisations créées et le financement des activités communes. L'auteur (1997, p.7) énonce des sommes fixes entre 20 000 et 30 000 francs par entreprise et par an et un budget de fonctionnement au minimum de 400 000 francs par an. L'importance des coûts dépend du niveau d'intégration ou d'activité commune des groupements. Dans le cas de groupement peu organisé, ces derniers sont a priori très faibles.

L'évaluation des coûts reste cependant assez difficile à effectuer¹⁴. Les entreprises ont peu d'informations sur cet élément hormis les coûts d'investissement issus de l'acquisition d'actif commun. Par ailleurs, il semble qu'il existe des coûts cachés dans la mesure où certaines activités communes sont prises en charge par les différents membres du groupement sans qu'ils soient mesurés. Ces activités ne donnent pas nécessairement lieu à des décaissements par les entreprises, mais se traduisent par une consommation en temps des dirigeants.

3. Conclusion : les aides gouvernementales comme solution ?

Pour compléter cette analyse des groupements dans le secteur des TRM, il convient de souligner leurs apports aux clients des transports et de manière plus générale, à la collectivité.

Les chargeurs industriels ou commerciaux ont la possibilité de choisir des collaborateurs parmi un plus grand nombre de transporteurs potentiels. Lorsque l'on sait que dans le cadre de certaines activités comme les produits frais de multiples PME risquent d'être évincées du fait de la constitution de grands groupes de transport offrant une pléthore de services, on comprend mieux l'intérêt que peuvent avoir les chargeurs à pouvoir substituer deux transporteurs.

Indépendamment de ces préoccupations, les producteurs tirent avantages de transporteurs en mesure de couvrir un vaste territoire, ayant mis en place des relais-routiers et/ou des plates-formes de transit afin de faciliter le respect de la réglementation sociale (du point de vue des temps de conduite et de repos). Cette question affecte d'autant plus les chargeurs industriels ou commerciaux que les évolutions réglementaires tendent de plus en plus à mettre en cause leurs responsabilités. A titre d'exemple, citons le décret dit de « co-responsabilité » du 23 juillet 1992 et le délit de « mise en danger de la vie de la personne » instauré dans le nouveau Code Pénal de mars 1994. Si pour l'heure, les condamnations des chargeurs sont encore rares, il semblerait que la mise en cause d'un chargeur industriel (La Poste) par le Tribunal de Grande Instance d'Albi en février 1996 ait accentué la prise de conscience des chargeurs de

leurs responsabilités. Leur sensibilité se manifeste toutefois encore peu dans les relations quotidiennes avec les transporteurs et demeure essentiellement de l'ordre du discours.

Face à ces transporteurs mieux organisés, moins nombreux, assurant des prestations plus complètes, complexes et de qualité renforcée, les chargeurs industriels ou commerciaux peuvent plus difficilement refuser des hausses tarifaires. La collectivité ne peut que gagner à cette évolution. D'une part, une enquête récente du Comité National Routier (1997) sur 22 produits explique qu'une hausse des prix du transport en vue de combler les écarts avec le niveau du tarif routier de référence, pénaliserait peu le consommateur. Pour 11 des produits en question, l'augmentation du prix du produit serait inférieure à 1 %. Par exemple, pour une voiture vendue 45 000 francs, l'ajustement nécessiterait une croissance du prix du transport de 0,63 %, soit 285,88 francs à payer en plus par le client. D'autre part, le respect des règles de sécurité serait amélioré. Les recherches de gains de productivité illégale au travers des fraudes sur les temps de conduite, de repos, de travail, les poids des chargements, les vitesses, etc. n'auraient plus lieu d'être.

La reconduction des aides aux regroupements pour 1998 et l'élargissement des structures éligibles (les S.A. et S.A.R.L. y compris à capital variable et les entreprises de moins de 50 salariés au lieu de 20 salariés dans certains cas sont concernées) inciteront peut-être des entreprises à évoluer dans ce sens. Les réticences sont toutefois encore fortes. L'obtention de l'aide passant par un contrôle de l'activité de l'entreprise est sans doute un élément supplémentaire à prendre en considération pour comprendre les craintes des transporteurs. Mais, comment pourrait-il en être autrement sans risquer de cautionner des réseaux non économiquement et socialement viables ou que certaines entreprises profitent de cette manne financière sans réellement fonder un groupement ? En outre, les entreprises artisanales et celles de moins de six salariés sont certainement les moins prêtes à se regrouper alors qu'elles en auraient souvent besoin et qu'elles sont les plus nombreuses.

BIBLIOGRAPHIE

- Baudry, B., (1995), L'économie des relations interentreprises, Paris, La découverte.
- Bessay, G., (1997), Note méthodologique sur le regroupement, Cinqueux, ANCT.
- Boyer, R., (1986), La flexibilité du travail en Europe, Paris, La Découverte.
- Bresson (De), C. et F. Amesse, (1991), « Networks of innovators: A review and introduction to the issue », Research Policy, vol. 20, n°5, pp. 363-379.
- Brito, C. et L. Araujo, (1993), « A Model of Collective Action in Industrial Networks », 9th IMP Conference, Bath U.K., 23-25 september.
- Brunhes, B. (1989), « La flexibilité de la main-d'œuvre dans les entreprises : étude comparée dans quatre pays européens », La flexibilité du marché du travail. Nouvelles tendances dans l'entreprise, OCDE.
- Plassard, F., (1989), « Interconnexions et nouvelles polarités », Les couloirs Rhin-Rhône dans l'espace européen, Laboratoire d'Economie des Transports, pp. 291-307.
- Chalos, P., (1995), « Quand faut-il faire le choix d'externaliser ? », L'Expansion Management Review, mars, pp. 23-28.
- CNR, (1995a), « Groupement : à la façon d'ASTRE », Les Cahiers de l'Observatoire du CNR, n°115, mars, p. 6.
- CNR, (1995b), « Mieux négocier l'achat de transport routier », Les Cahiers de l'Observatoire du CNR, n°116, avril, pp. 5-8.
- CNR, (1996a), Guide d'information sur les groupements d'entreprises de transport. Leur intérêt et les aides qui leur sont accordées, Paris.
- CNR, (1996b), Enquête sur la sous-traitance, CNR/STRATE, Paris.
- CNR, (1997), « Transport et prix de vente final : des chiffres pour réfléchir », Les Cahiers de l'Observatoire du CNR, n°139, décembre, pp. 17-19.
- Combe, E., (1995), Alliance entre firmes et course technologique, Paris, Economica.
- Cook, K.S. and R.M. Emerson, (1978), « Power, Equity and commitment in Exchange Networks », American Sociological Review, vol. 47, october, pp. 721-739.
- Courlet, C. et B. Pecqueur, (1991), « Systèmes locaux d'entreprise et externalités : un essai de typologie », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°3-4, pp. 391-406.
- Desreumaux, A., (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », Revue Française de Gestion, janvier-février, pp. 86-108.
- Doz, P.Y., (1988), « Technology partnership between larger and smaller firms: Some critical issues », Contrator, F.J. and P. Lorange, (eds), Cooperative strategie in international business, Lexington Books, pp. 317-338.
- Dufourt, D., (1995), « Introduction », Economies et Sociétés, Série W., n°2, pp.°5-15.

- Dupuy, F., Thoenig, J.C. et D. Thomas-Dupuy, L'impact de l'action administrative sur les marchés de transport de fret, INSEAD, 1979.
- Friedberg, E., (1993), Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée, Paris, Editions du Seuil.
- Gaudin, J.H., (1988), « Structures internes des entreprises conjointes et intérêts privés », Jacquemin, A. et B. Rémiche, Coopération entre entreprises, Bruxelles, De Boeck University, pp. 31-42.
- Grand, L., Lombard, J. et G. Marotel, (1998), « Les territoires des entreprises de transport routier de marchandises », World Conference on Transport Research, Anvers.
- Hayek, F.W., (1945), « The use of common knowledge in society », American Economic Review, vol. 35, pp. 519-530.
- Harrigan, H.R., (1988) « Strategic alliances and partner asymmetries », Contractor, F.J. and P. Lorange, (eds), Cooperative strategies in international business, Lexington Books.
- Ingham, M., (1991), « La perception du succès des alliances stratégiques », Revue Internationale PME, vol. 4, n°2, pp. 43-61.
- Ingham, M., (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », Revue française de Gestion, n°97, pp. 105-121.
- Jacquemin, A., (1988), « Coopération entre les entreprises et droit économique », Jacquemin, A. et B. Rémiche, Coopération entre entreprises. Entreprises conjointes, stratégies industrielles et pouvoirs publics, Bruxelles, De Boeck Université.
- Jarillo, J.C., (1988), « On strategic networks », Strategic Management Journal, vol. 9, pp. 31-41.
- Jarillo, J.C., (1993), Strategic networks: creating the borderless organization, Butterworth-Heinemann.
- Johanson, J. et L.G. Mattson, (1987), « Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with transaction cost approach », International Studies of Management and Organization, vol. 17, n°1, pp. 34-48.
- Joly, P.B. et V. Mangematin, (1995), « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ? », Economies et Sociétés, Série W., n°2, pp. 17-50.
- Lecler, Y., (1992), Les relations inter-entreprises et la flexibilité du travail : le cas du japon, WP 92.02, Economie des Changements Technologiques, Université Lumière - Lyon 2.
- Lecoq, B., (1989), « Réseaux et système productif régional. Contenu, portée et fondements théoriques du concepts de réseaux », IRER, Dossier n°23.
- Lévi, C., Simond, J.M. et T. Schürr, (1996), « Comment éviter les bombes à retardement », Expansion Management Review, juin.

- Leyronas, C., (1997), « Le couple autonomie/ interdépendance : Eléments d'explication de la pérennité du réseau d'entreprise », Colloque international « Connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphose des organisations. Contributions à une ingénierie globale de la coopération inter-entreprises », Nancy - Luxembourg, 13-14 mai, vol. I, pp. 580-596.
- Leyronas, C., (1998), Une analyse de la pérennité des réseaux d'entreprises, W.P. ERFI, janvier.
- Mariti, P. and R.H. Smiley, (1984), « Co-operative agreements and the organization of industry », The Journal of Industrial Economic, vol. 31, n°4, june.
- Ohmae, K., (1990), « Pourquoi les alliances échouent-elles? », Harvard L'expansion, printemps, pp. 25-44.
- Paché, G., (1996), « L'entreprise en réseau entre mythes et réalités », Gestion 2000, n°1, janvier-février, pp. 33-50.
- Porter, M.E., (1980), Choix stratégique et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Trad. Fr., Paris, Economica, 1982.
- Raulet-Croset, N., (1997), « Processus de structuration et émergence d'une coopération », Colloque international « Connivences d'acteurs, contrats coopérations et métamorphose des organisations. Contributions à une ingénierie globale de la coopération inter-entreprises », Nancy - Luxembourg, 13-14 mai, vol. I, pp. 195-218.
- Rullière, J.L. et A. Torre, (1995), « Les nouvelles formes de coopérations inter-entreprises », Revue d'Economie Industrielle, Numéro spécial « Economie Industrielle : développements récents », pp. 215-246.
- Saglietto, L. et C. Thomas, (1995), « Coopération, complexité et hiérarchie : le cas des joints-ventures », Rainelli, M., Gaffard, J.L. et A. Asquin, (coord.), Les nouvelles formes organisationnelles, Paris, Economica, pp. 119-140.
- Schmidt, A., (1997), « La notion d'alliance stratégique : vers une mise en cause ou une remise en ordre », Colloque international « Connivences d'acteurs, contrats coopérations et métamorphose des organisations. Contributions à une ingénierie globale de la coopération inter-entreprises », Nancy - Luxembourg, 13-14 mai, vol. II, pp. 411-443.
- Thorelli, H.B., (1986), « Networks: Between Markets and Hierarchies », Strategic Management Journal, vol. 7, pp. 37-51.
- Urban, S. et S. Vendemini, (1994), Alliances stratégiques coopératives européennes, Bruxelles, De Boeck Université.
- Wacheux, F. et G. Van Wijk, (1994), « Autonomisation et performance du groupe coopératif dans les alliances entre entreprises », Conférence Internationale de Management Stratégique, Lyon, 9-11 mai, pp. 208-230.

ANNEXE

15 entretiens auprès de :

- 10 dirigeants d'entreprises de transport routier de marchandises de tailles diverses (5 à 200 salariés), implantées dans différentes régions (Bretagne, Ile de France, Rhône-Alpes, Normandie).
- 5 experts du secteur et des relations interentreprises

Durée des entretiens : 1 heure à 2 heures 30.

Structure du guide des entretiens semi-directifs

- ✓ Description des relations entre les partenaires
 - ↳ Nature des échanges et importance (fréquence, essentialité) de ces derniers
 - ↳ Durée des relations (passées et à venir)
 - ↳ Structure juridique existante
 - ↳ Nombre de partenaires (évolutions dans le temps) et type d'entreprise (taille, activité, secteur géographique)

- ✓ Motifs de la relation de coopération
 - ↳ Historique de la création du groupement
 - ↳ Influence de partenaires extérieurs dans la création du groupement
 - ↳ Eléments économiques, de solidarité, de communauté

- ✓ Apports du groupement en terme de performance économique
 - ↳ Les coûts
 - ↳ Les risques
 - ↳ Les investissements
 - ↳ Importance du groupement pour la survie et/ou le développement de l'entreprise

- ✓ Modalités de fonctionnement
 - ↳ Nombre de membres et règles de fonctionnement
 - ↳ Frontière entre les entreprises et le groupement
 - ↳ L'articulation entre coopération et concurrence

- ↳ Les entrées et les sorties des membres du groupement
- ↳ Modalités de décision (vote à la majorité, unanimité, etc.) et de négociation
- ↳ Description des pratiques de travail communes à partir de quelques exemples (achat de matériels, commercial, etc.)
- ↳ Les problèmes et les difficultés qui pourraient apparaître ou qui sont apparus dans le passé (départ d'un partenaire, désaccords sur des orientations, etc.)
- ↳ Les conflits entre dirigeants (description des raisons et mode de résolution)

✓ Prospective

- ↳ Les évolutions souhaitables dans l'avenir (stratégie de développement du groupement et des entreprises, nombre de partenaires, la sélection des nouveaux entrants, etc.)
- ↳ Les évolutions à éviter (vers plus d'intégration ou retour à l'organisation existant avant le groupement, etc.)

Source : d'après Leyronas (1998)

NOTES

¹ Cette politique s'inscrit dans le cadre de l'application du contrat de progrès. Suite aux mouvements sociaux des transporteurs routiers de juin-juillet 1992, un groupe de travail présidé par G. DOBIAS a été mis en place afin de proposer des mesures d'assainissement du secteur.

² Par exemple, dans le cadre de la création d'une coopérative d'entreprises, une prime de constitution d'un montant maximum de 200 000 francs peut être attribuée ainsi que 25 000 francs par salariés des entreprises fondatrices. Cette coopérative doit regrouper au minimum quatre entreprises d'au plus vingt salariés.

³ Contrairement aux analyses traditionnelles, nous ne voulons pas baser notre recherche sur des secteurs à hautes technologies ou fortement innovants mais, analyser les regroupements d'entreprises développés dans le secteur des transports routiers de marchandises pour lequel les objectifs des regroupements sont certainement moins dépendant des phénomènes de technologie.

⁴ Le choix du type de structure juridique n'est pas neutre du point de vue des partenaires. Les obligations des partenaires, l'apport en terme de capital, pour ne citer que ces deux critères, diffèrent fortement selon la structure juridique. Dans ces conditions la structure juridique peut apparaître comme un critère d'évaluation de l'implication des partenaires dans le groupement.

⁵ Il s'agit de charges semi-variables et non pas variables car il existe entre les entreprises appartenant à un réseau des contrats d'approvisionnement qui fixent le rapport quantité/prix entre les prestataires.

⁶ R. Boyer (1996) oppose « flexibilité défensive/externe » à « flexibilité offensive/interne ».

⁷ Un des objectifs d'UTE était par exemple d'offrir un service commercial au niveau européen.

⁸ Même sur le second marché boursier où les conditions d'accès sont facilitées, peu d'entreprises sont capables de remplir les conditions requises (taille moyenne, diffusion de diverses informations auprès de leurs actionnaires, mise à disposition d'au moins 10 % du capital...). Bien sûr, des entreprises parviennent

à financer leur croissance en élargissant leur capital de la sorte. Parmi les plus connus, il convient de citer N. Dentressangle ou encore Ducros SR.

⁹ Les auteurs négligent l'apparition de nouveaux risques liés à ce type d'organisation et se focalisent sur les risques « traditionnels ».

¹⁰ Cette caution crée une barrière à l'entrée dans le groupement et indirectement une barrière à l'entrée au secteur dans la mesure où l'ensemble des personnes interrogées estime que le groupement est une des principales voies de pérennité des entreprises de petites et moyennes dimensions de transport.

¹¹ La survie du réseau est donc à relier à sa capacité à produire une performance plus importante écrit J.C. Jarillo (1988, p.36).

¹² L'analyse de B. Baudry (1995) corrobore l'idée de P.Y. Doz dans la mesure où il prend en compte dans la notion de dépendance « la taille respective des contractants ».

¹³ Dès la fin des années 70, F. Dupuy, J.C. Thoenig et D. Thomas-Dupuy (1979) remarquaient que la culture professionnelle du secteur des transports était « caractérisée par une prégnance forte de l'idéologie de la liberté et de l'individualisme forcené ».

¹⁴ Nous avons eu beaucoup de difficultés pour accéder aux informations relatives aux éléments d'ordre financier. Les dirigeants interrogés ont très souvent souhaité ne pas nous répondre de manière précise.