

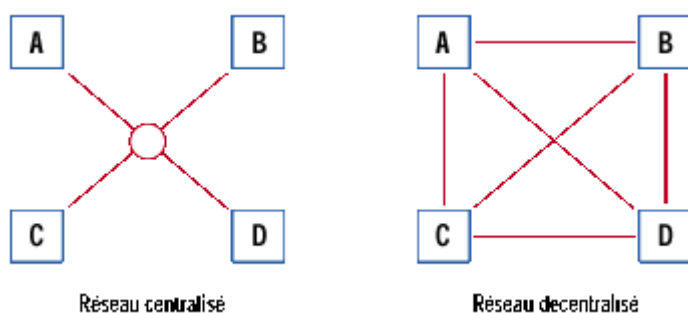
Les réseaux de PME dans le transport routier de marchandises

Face à la puissance des grands groupes, les petites entreprises ont trouvé un moyen alternatif pour valoriser leurs offres auprès des chargeurs. Avec la «puissance de feu d'un croiseur et la précision des flingues de concours» comme disait Blier dans une célèbre réplique des Tontons flingueurs, ces petites entreprises disposent, en s'unissant, du potentiel des grands groupes tout en conservant la souplesse des PME. Passage en revue de cette stratégie, de ses avantages et... de ses inconvénients.

La constitution de réseaux serait-elle exclusivement réservée aux grands messagers ? Témoignage des limites des ambitions gloutonnes des grands groupes, le regroupement d'entreprises de taille similaire semble actuellement avoir le vent en poupe.

Alain Neilz (EVOLU TRANS) affirmait, dans l'Officiel des Transporteurs (14 juillet 2001), que «l'appartenance à un réseau devient une condition de survie pour les PME isolées, spécialement sur le créneau du lot industriel». Dans la même veine, le dernier numéro de Transport et Technologies (septembre 2001) soulignait la nécessité, pour les messagers, de nouer des alliances afin de développer leur réseau. «Même un grand groupe comme DANZAS, qui a pourtant adopté une politique de création de réseau en propre, ne peut prétendre travailler totalement en autarcie» expliquait-il. Et de renforcer son propos en précisant que l'expansion vers l'Est du Groupe DEUTSCHE POST passait justement par la pratique des correspondants. L'objectif est de constituer un maillage suffisamment étendu et dense pour couvrir complètement une zone déterminée (régionale, nationale, internationale).

Un réseau, au sens large, se présente intuitivement comme un filet de pêche, c'est-à-dire que le maillage constituant le réseau est construit de liens entre membres du réseau, liens dont les points de connexion sont appelés «nœuds» du réseau. Des entreprises peuvent ainsi se regrouper et tisser entre elles des liens plus ou moins formalisés, plus ou moins denses, selon leurs besoins. Dans une approche économique, le réseau apparaît comme un moyen de mettre en relation des acteurs économiques afin d'optimiser l'allocation des ressources. Un réseau peut alors prendre de multiples formes, être plus ou moins centralisé, comme l'illustre le schéma ci-dessous.



Dans le transport routier de marchandises, il existe plusieurs maillages possibles pour des entreprises de transport :

- soit le maillage horizontal ou géographique, qui consiste à nouer des contacts avec des entreprises exerçant la même activité dans une autre région. Cette forme de maillage revient à établir une sorte d'entente dans une zone donnée,
- soit le maillage vertical, qui a pour ambition de couvrir toutes les activités complémentaires possibles dans un secteur donné (transport, logistique, etc.).

En général, les PME de transport ont plutôt recours au maillage horizontal, même si certaines s'étendent verticalement en intégrant progressivement des activités logistiques ou en s'intégrant comme maillon dans la chaîne de production d'un bien donné. A titre d'exemple, la généralisation de la production à flux tendu et du «juste à temps» conduit ainsi certaines entreprises de transport à nouer des partenariats extrêmement étroits avec des entreprises de la grande distribution.

Pour les PME de transport, la constitution de groupements en réseau répond généralement à une autre préoccupation. Face à la montée des risques depuis la libéralisation du secteur en 1986 et de l'importance croissante de la concurrence étrangère depuis l'ouverture du marché européen, la PME isolée se retrouve dans un environnement économique de plus en plus incertain. Le regroupement de PME en réseau constitue ainsi une réponse organisationnelle nouvelle et efficace à cette nouvelle donne économique. Il leur permet d'obtenir un début de maîtrise sur leur environnement, notamment en ce qui concerne la régularité du fret et des niveaux de prix. Selon UNICOOPTRANS, une quarantaine de réseaux de transporteurs auraient été montés depuis sa création. Cet article se propose d'examiner les avantages et inconvénients de cette nouvelle forme organisationnelle.

Les entreprises en réseau : quelques exemples

Quelques exemples pris au hasard permettent de montrer que, quelle que soit la spécialité abordée, la mise en réseau des ressources est une solution séduisante : FLO dans le lot (65 entreprises, un CA cumulé de 5,6 MdF, 4 000 véhicules moteurs, 5 600 collaborateurs), AXCIAL dans les citernes alimentaires (600 citernes alimentaires, 700 collaborateurs, 275 MF de CA), le partenariat noué récemment entre le français NEXIA et l'allemand DACHSER dans le secteur du froid, EVOLU TRANS qui rassemble 58 PME de transport dans le lot industriel dans 45 départements français avec un parc de 2 000 véhicules, MACH 3000 (2 MdF de CA cumulé) qui incarne ce que peut être un réseau à dimension européenne dans le déménagement, REV dans le volume (qui regroupe, entre autres, TRM, BRAUN, DOUMEN, GORRON FRET, GRIMONPREZ et LAMY) ou encore ASTRE, TANKCEU, etc... Tous ont choisi la structure en réseau, mettant en commun tout ou partie de leurs ressources tout en conservant leur indépendance.

Le respect des normes : une condition contraignante, mais payante, d'appartenance au réseau

Concrètement, l'appartenance à un réseau implique en premier lieu l'adhésion aux normes en vigueur dans le réseau. Ces normes encadrent l'activité des membres du réseau tout en garantissant son image externe. Pour les transporteurs, ces normes constituent simultanément un atout et une contrainte : un atout vis-à-vis des chargeurs, puisqu'elles garantissent un niveau de qualité donné, quelle que soit l'entreprise qui réalise effectivement la prestation au nom du réseau ; une contrainte, car outre son caractère obligatoire la mise aux normes de l'entreprise est coûteuse, aussi bien en matériel (logos sur les véhicules, mise en conformité des véhicules, acquisition des logiciels, certification iso, normes de traçabilité des marchandises, etc.) qu'en formation du personnel. C'est seulement par cet effort qu'un réseau de transporteurs peut prétendre globaliser son offre. Le numéro du 10 novembre de l'Officiel des Transporteurs se faisait ainsi l'écho des propos de Loïc Elineau, animateur du réseau VENDÉE BENNES qui regroupe dix PME spécialisées en bennes travaux publics : *«Les transporteurs de bennes TP éprouvaient les pires difficultés à répondre aux appels d'offres ponctuels pour des chantiers importants liés par exemple à la construction d'autoroutes. Ne disposant pas de matériels roulants en assez grand nombre, nous nous faisons souffler les marchés par des entreprises des départements limitrophes»*. Une offre commune suppose ainsi l'homogénéisation des ressources mises en commun. C'est également ce que souligne Guy Labeyrie, PDG des transports LABEYRIE et animateur du groupe AXCIAL spécialisé dans les citernes alimentaires : *«Avec un réseau, il n'y a plus le problème de savoir d'où vient le véhicule, si l'on s'aperçoit qu'il est immatriculé en Bulgarie ou ailleurs. Ce qui importe, aux yeux du chargeur, c'est d'identifier le véhicule grâce au logo d'AXCIAL. La plaque d'immatriculation n'a plus d'importance, puisque le chargeur noue un contrat avec le réseau. Le réseau permet d'éviter au transporteur le problème de la concentration des chargeurs pour le transporteur régional. (...) Le chargeur demande une prestation de qualité qu'il est assuré de trouver grâce aux normes et à l'homogénéisation des savoir-faire du réseau»*. En effet, il est assuré que :

- les véhicules sont conformes à des normes techniques,
- le conducteur respecte les normes HACCP et les procédures qui l'accompagnent. *«Que le chauffeur soit bulgare ou espagnol ne change rien, puisque les opérations de chargement et de déchargement du lait sont les mêmes partout. Ils font les mêmes gestes à Nantes ou à Séville»*,

- la communication embarquée à bord des véhicules permet de gérer les aléas, qui arrivent forcément dans le transport. *«Que ce soit au niveau du chargement, des embouteillages, des problèmes de réception, il y a toujours des aléas que l'informatique embarquée permet de gérer. Mais la traçabilité est difficile à mettre en œuvre : elle suppose un langage commun, une action auprès des chargeurs...».*

Le réseau d'information : «support» indispensable au regroupement d'entreprises de transport

En deuxième lieu, les objectifs recherchés lors d'un regroupement de transporteurs sont multiples. Ils consistent principalement à augmenter le chiffre d'affaires, à diversifier la clientèle, à réduire les coûts et à diminuer les retours à vide. Pour l'optimisation des trafics, des bourses de fret sont organisées en interne permettant d'éviter les retours à vide tout en pratiquant des prix normaux. Incidemment, l'existence d'une discipline sur les prix entre transporteurs, membres du réseau, permet de limiter les risques engendrés par la loi Gayssot sur les prix dits anormalement bas. Presque tous ces groupements ont donc recours aux bourses de fret à accès interne (ASTRE, FLO, AXCIAL, EVOLU TRANS, MACH 3000, REV...). Chez AXCIAL, la bourse est interne aux membres du réseau et semi-ouverte pour les partenaires. *«Elle donne accès à 37 pays, avec une traduction en 14 langues»*, selon Guy Labeyrie. Des centrales d'achats sont également organisées afin de diminuer les coûts de matériels.

L'organisation de réseaux passe donc nécessairement par la mise en place d'un dispositif de transmission électronique des informations avec, au minimum, une bourse de fret. Pousant plus loin le concept, certains groupes se sont dotés d'intranet permettant d'assurer une transmission optimale de l'information et, plus prosaïquement, d'assurer la traçabilité du fret. D'autres enfin ont mis en place des systèmes d'EDI (échanges de données informatisées), notamment en messagerie, nettement plus coûteux à mettre en place tant en termes organisationnels et matériels qu'en termes de formation du personnel. Ces systèmes, utilisés par exemple dans la grande distribution, permettent à un fournisseur d'être au courant pratiquement en temps réel des variations des stocks d'un client et de déterminer en conséquence les envois nécessaires afin de maintenir les flux sous tension. En fait, au regard des coûts d'accès à ces systèmes très intégrés, les PME sont réticentes à utiliser les EDI. Seules les grandes entreprises ayant un réseau de filiale très intégré ont intérêt à développer ce type de système de transmission des informations. Les solutions adoptées par groupements de PME le WEB-EDI sont donc généralement moins coûteuses et surtout, plus adaptées aux prestations qu'ils proposent. Ainsi, le degré d'intégration d'un réseau est lié au degré d'intégration des systèmes d'informations des membres du réseau.

Frilosité française à l'ouverture sur l'international malgré un grand potentiel pour un réseau de PME

Pour clore ce survol des exemples de regroupement de PME, on remarquera que, en général, les réseaux existants en France ont tendance à rester sur le sol hexagonal. Rares sont ceux qui recherchent des partenaires à l'étranger. Certains groupements tentent pourtant de tisser des liens avec des partenaires européens, comme AXCIAL (Belgique, Espagne, Italie et Allemagne), TANKCEU ou encore MACH 3000. Pourtant, la constitution de réseaux au niveau européen est la seule manière, pour une PME, d'acquérir une dimension internationale, de diversifier sa clientèle, de maîtriser davantage leur environnement économique et réglementaire, de tirer partie des facteurs de distorsion de concurrence entre les pays. Au fond, affirme Guy Labeyrie, un réseau rend compatible l'avantage de la proximité régionale et l'accès au marché international.

Les avantages de la mise en réseau des ressources

Précisément, quels sont les avantages incitant les entreprises à opter pour cette voie ? On avance généralement une série d'arguments en faveur de la mise en réseau des ressources.

Le réseau permet d'obtenir des économies d'échelle

Au premier chef viennent les économies d'échelle. Une étude d'universitaires espagnols (M. González, B. Arruñada et A. Fernández) recensait ainsi plusieurs sources d'économie d'échelle

dans le transport routier de marchandises. En effet, la mise en réseau des ressources permet :

- l'optimisation de l'usage des véhicules et une meilleure coordination des véhicules et des chauffeurs,
- d'augmenter et de densifier les flux de fret en réduisant les retours à vide et en diversifiant la clientèle. Autrement dit, la nouvelle offre crée sa propre demande,
- de créer un effet de réputation qui permet d'augmenter le trafic de marchandises par les membres du réseau,
- de diminuer les coûts globaux de formation et d'encadrement de l'effectif salarié et d'être ainsi une source non négligeable d'économie d'échelle,
- de partager des informations et du savoir-faire entre chefs d'entreprise et, de façon plus générale, entre tous les opérateurs d'un réseau. On considère, en effet, que le savoir-faire source considérable de productivité augmente avec le volume des biens produits. La confrontation des expériences permet d'acquérir plus rapidement du savoir-faire, tant au niveau des chefs d'entreprise qu'au niveau des opérateurs. Guy Labeyrie (AXCIAL) attache beaucoup d'importance au partage des expériences entre chefs d'entreprise, qui, selon lui, ne peut s'acquérir autrement. *«Lorsqu'on est isolé, on ne connaît pas le savoir-faire du confrère, affirme-t-il, que ce soit en matière de social (contrat de progrès...) ou de gestion d'entreprise (comptabilité...)»*,
- de diminuer les coûts d'achat de véhicules et de matières premières, les coûts de recherche et développement, d'assurance marchandises, etc. Les centrales d'achats sont donc logiquement l'une des premières structures montées dans le cadre d'un réseau.

Cette liste n'est évidemment pas limitative, mais illustre bien les différentes sources d'économie d'échelle susceptibles d'être obtenues par la mise en commun des ressources.

Le réseau permet d'acquérir une taille critique sur le marché

Le deuxième facteur, qui rejoint le premier, est l'acquisition d'une taille critique permettant une meilleure maîtrise de l'environnement économique des entreprises de transport routier de marchandises. Elle permet d'acquérir un pouvoir de marché dans un secteur marqué par une forte concurrence.

- Le premier attribut de ce pouvoir concerne évidemment les prix de vente. La constitution d'une entente, qu'elle soit sous forme de réseau ou non, a toujours pour objet de limiter la concurrence interne aux membres de l'entente en convenant des gammes tarifaires. La taille du réseau est donc déterminante dans l'obtention d'un pouvoir de marché, permettant d'imposer plus ou moins facilement un prix de vente.
- Incidemment, cet effet de taille permet de diminuer l'incertitude de l'environnement économique de l'entreprise. Une entreprise isolée est beaucoup plus dépendante des fluctuations de la demande que lorsqu'elle appartient à un réseau. En effet, l'intérêt d'un réseau est également de mutualiser les risques conjoncturels. Plus le réseau est étendu, plus les déséquilibres conjoncturels régionaux sont atténués.
- Enfin, un dernier avantage lié à la taille du réseau peut être relevé. Un réseau étendu constitue de facto une manière viable d'établir une veille concurrentielle et stratégique. L'identification des concurrents potentiels, des nouvelles menaces représentées par les innovations réalisées par d'autres entreprises, notamment dans d'autres pays, se pratique plus facilement lorsque les ressources sont mises en commun. En effet, une PME n'a généralement pas les moyens de mettre en place un tel dispositif, alors qu'elle peut facilement le faire à son échelle, dans la région où elle est implantée. Cela suppose, bien entendu, d'organiser ce dispositif de veille qui ne se fait pas spontanément au sein d'un réseau. Comment identifier les signaux pertinents ? Comment filtrer les informations pertinentes dans la masse des données accessibles ? Comment traiter les informations collectées par un collaborateur au cours d'une rencontre informelle avec un client pour qu'elles soient utiles aux membres concernés du réseau ? On le voit, la liste des problèmes organisationnels soulevés par cet avantage est longue si on décide de l'exploiter. Mais c'est sans doute là l'un des avantages stratégiques majeurs du regroupement en réseau des PME.

Certes, organiser un réseau engendre des coûts organisationnels : coûts de mise en conformité aux normes du réseau, coûts d'acquisition du matériel correspondant, coûts de formation des personnels, coûts de mise en place du réseau proprement dit correspondant au montant de la cotisation, etc. Mais, comme évoqués plus haut, ces coûts permettent d'obtenir une taille critique. Or, si une entreprise unique souhaite obtenir cette taille critique, elle est de toute façon confrontée à des coûts organisationnels : frais administratifs, coûts de gestion, coûts de traitement de l'information, alourdissement des procédures entraînant une perte de réactivité, etc. La mise en réseau engendre des coûts organisationnels qui sont moins élevés que ceux qui sont générés par une firme unique. Le réseau conserve la souplesse et l'efficacité des petites structures tout en captant les effets positifs des grandes. Il s'agit là d'un avantage concurrentiel majeur pour les PME.

Le réseau et les «économies d'envergure»

Le troisième avantage concerne les économies dites «d'envergure» qui s'obtiennent lorsqu'une entreprise produit plusieurs biens différents. Cette entreprise peut alors s'appuyer sur la complémentarité entre les processus de production de chaque bien pour diminuer ses coûts de production et être plus efficace que si ces biens étaient produits par des entreprises différentes (Bouttes et Haag, 1992). Dans le transport routier de marchandises, la mise en commun des ressources permet par exemple de diminuer le ratio global véhicule tracteur/véhicule tracté. Un véhicule moteur peut tout aussi bien tracter une citerne alimentaire qu'une semi-remorque savoyarde. La complémentarité des processus de production joue donc ici à plein. Il s'agit d'un avantage qui n'a pas échappé aux groupements comportant plusieurs spécialités, comme FLO par exemple.

Les «externalités» de réseau : un avantage composite

Le quatrième avantage a trait aux «externalités de réseaux». En effet, l'utilisation d'un réseau entraîne généralement des effets non directement voulus par leurs membres. Ces externalités peuvent être «positives» ou «négatives» (respectivement favorables ou défavorables aux utilisateurs du réseau). Elles peuvent également être *directement* ou *indirectement* liées au nombre de personnes participant au réseau. A titre d'exemple, les «bouchons» se produisant sur les boulevards périphériques de Paris aux heures de pointes sont directement liés au nombre d'utilisateurs du réseau routier. A l'inverse, la complémentarité des offres (en matière de transport et de logistique, par exemple) proposées par les membres d'un réseau constitue une externalité indirecte et positive. Dans le cadre d'un groupement de transporteurs, des externalités *positives* (directes ou indirectes) peuvent être obtenues. L'externalité directe la plus évidente est la notoriété qu'obtient un réseau au fur et à mesure de l'accroissement du nombre de ses adhérents. On peut également signaler les échanges d'informations entre les membres du réseau, l'expérience d'un des membres étant automatiquement transmise à l'ensemble des autres membres. Il s'agit là d'externalités positives directes qui sont largement reconnues par les réseaux de transport routier de marchandises. Les externalités indirectes sont plus difficiles à identifier, puisque non directement engendrées par les membres du réseau. Dans le transport routier de marchandises, le réseau permet de diminuer les risques dits «d'antisélection». Il s'agit de risques qui se manifestent lorsqu'il existe des «asymétries d'information», autrement dit, lorsque des personnes sont informées à des degrés divers du contenu précis d'une prestation à effectuer. Il est évident que celui qui réalise une prestation en a une meilleure connaissance que celui qui l'ordonne. Le risque d'antisélection encouru par un commanditaire est donc qu'un prestataire effectue une prestation non correspondante à celle souhaitée par le commanditaire. Un chauffeur peut donc emprunter une route qui n'est pas celle que souhaite le chef d'entreprise. Un transporteur peut effectuer une prestation de qualité inférieure à celle souhaitée par le chargeur, etc. Ces risques dits «d'antisélection» peuvent être diminués par la mise en réseau des PME, aussi bien pour les chargeurs que pour les membres du réseau. En effet, l'appartenance à un réseau suppose l'adoption d'un certain nombre de normes de qualité. Un chargeur qui se tourne vers un réseau sait que ce dernier s'engage au niveau de la qualité de la prestation fournie. En confiant son fret au réseau, le chargeur diminue le risque d'antisélection. Dans la même perspective, un transporteur, membre d'un réseau, peut se fier à la prestation fournie par un autre membre du réseau. Il sait en effet qu'en cas de mauvaise prestation ou de prestation non conforme aux normes,

l'ensemble du réseau sera touché et perdra des parts de marché. Cet effet indirect conduit les membres du réseau à se conformer aux normes édictées par le réseau, chacun se sentant ainsi responsable pour tous. Certes, la responsabilité juridique est généralement limitée dans un réseau, mais chacun devient responsable de la bonne marche du réseau entier. Le risque d'antisélection est donc bien minoré grâce à la mise en réseau des ressources. Il s'agit bien là d'une externalité positive indirecte générée par l'adhésion à un réseau. Mais, comme nous allons le voir, un réseau peut également engendrer des externalités *négatives*.

Les inconvénients de la mise en réseau des ressources

Souvent moins évoqués, les inconvénients sont de ce fait plus difficiles à recenser auprès des transporteurs. On pourra toutefois en identifier quelques-uns.

Les différences de culture entre entreprises membres d'un réseau

La difficulté la plus évidente qui surgit est celle de l'hétérogénéité culturelle (et linguistique, s'il s'agit d'un réseau international) des membres d'un réseau. Chaque entreprise génère une culture d'entreprise qui lui est propre, vecteur de son identité. Les réticences des PME à mettre leurs flottes aux couleurs du réseau en témoignent. Or, une culture d'entreprise se traduit par des pratiques comportementales spécifiques de la part des opérateurs, l'existence de savoir-faire qui leur sont propres. Plus une entreprise est grande, plus sa culture interne est forte et spécifique. La mise en réseau confronte donc des cultures d'entreprises différentes, hétérogènes, qui ne sont pas sans inconvénients aux yeux des chargeurs. Certes, les normes sont là pour homogénéiser les prestations, mais elles ne peuvent rien contre les particularismes culturels. Ce problème, peu important lorsque les prestations sont très banalisées (transport de lot complet), l'est davantage lorsque la prestation comporte une dimension technique croissante, comme dans le groupage/dégroupage ou le transport de matières dangereuses, par exemple. Un réseau n'existera donc que s'il parvient à fédérer ces cultures hétérogènes autour d'un projet culturel commun structurant.

Les difficultés de coordination et de responsabilisation des membres d'un réseau

A un niveau moins profond, l'existence d'un réseau engendre fatalement des problèmes de coordination entre les membres du réseau. Ces problèmes organisationnels génèrent des coûts, voire des conflits d'intérêts. L'absence de hiérarchie entre les membres du réseau a une contrepartie en matière d'intégration des normes, du langage et des codes du réseau. Or, certains membres peuvent vouloir faire cavalier seul, en ne respectant pas certaines normes qui leur sont trop coûteuses. Le fonctionnement normal du réseau suppose donc de mettre en place des procédures de sanction, voire d'exclusion, à l'encontre des cavaliers solitaires.

Les conflits entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif au sein d'un réseau

Dans la même perspective, une entreprise est simultanément une entité autonome et un membre dépendant de la collectivité du réseau. Il peut donc se produire des conflits entre son intérêt «personnel» et son intérêt de membre du réseau, comme par exemple des problèmes de priorité de fret lorsque le réseau fonctionne avec des délais fixes de livraison. Comment l'entreprise gère-t-elle ce type de conflit ? Le problème n'est pas insurmontable au sein d'un réseau, mais engendre encore une fois des coûts organisationnels qui pèsent sur l'entreprise.

La difficulté à projeter une image de marque précise aux yeux des chargeurs

L'inégalité des dotations des membres du réseau (en capital humain, savoir-faire, parc informatique, conditions d'accès aux infrastructures, véhicules, etc.) peut également être source de problèmes, notamment aux yeux des chargeurs. Le risque de flou dans l'image de marque du réseau peut pénaliser son essor, voire son développement, si l'on tient compte du nombre croissant d'entreprises adhérentes. Rappelons à ce sujet que les coûts organisationnels se développent proportionnellement à la taille du réseau, tout comme les risques d'antisélection évoqués plus haut. En effet, plus le réseau s'étend, plus il devient difficile d'avoir des informations sur les prestations des membres situés à son extrémité.

Prévenir ces risques impliquent donc, là encore, de mettre en place des dispositifs de contrôle, des procédures qui sont coûteuses.

Au terme de ce survol de ces nouvelles formes d'organisation, la balance penche nettement du côté des avantages de la mise en réseau des ressources. Les transporteurs ne s'y trompent d'ailleurs pas. La multiplication récente de groupements de PME, dans de nombreux créneaux d'activité, en témoigne. En particulier, ils constituent une solution viable pour s'ouvrir sur l'international, marché moins saturé que ne l'est le régional ou le national. Guy Labeyrie ramenait même le «phénomène Willi Betz à une goutte d'eau» dans l'océan du fret que l'on obtiendra par le développement de réseaux à l'international.

Emeric LENDJEL