



HAL
open science

Stratégies européennes des opérateurs de transport de fret : mythes ou réalités ?

Philippe Bossin

► **To cite this version:**

Philippe Bossin. Stratégies européennes des opérateurs de transport de fret : mythes ou réalités ?. Les Cahiers Scientifiques du Transport / Scientific Papers in Transportation, 1993, 28 | 1993, pp.31-56. 10.46298/cst.11934 . halshs-01481376

HAL Id: halshs-01481376

<https://shs.hal.science/halshs-01481376v1>

Submitted on 2 Mar 2017

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

Les Cahiers Scientifiques du Transport
pp. 31-56 N° 28/1993

Philippe BOSSIN
*Stratégies européennes des opérateurs
de transport de fret : mythes ou réalités ?*

Stratégies européennes des opérateurs de transport de fret : mythes ou réalités ?

Philippe BOSSIN

Attaché de recherche au Laboratoire d'Economie des Transports

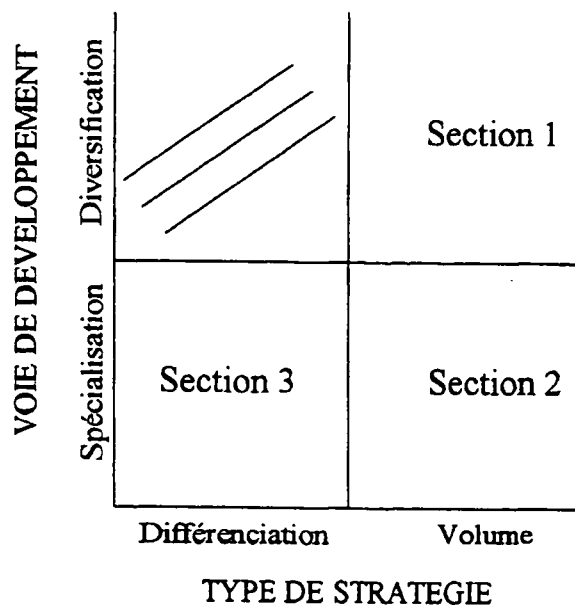
Si nous en croyons les allégations de leurs dirigeants, dont la presse spécialisée se fait l'écho sans toujours beaucoup de discernement, les entreprises de transport routier de marchandises sont toutes N° 1 ou en voie de le devenir. Il y a celles qui affirment dominer un métier : elles sont alors leader dans la messagerie, le transport frigorifique ou le transport de produits volumineux, *etc.*. Certains grands groupes seraient même les meilleurs en tout ! D'autres entreprises cherchent à se différencier : elles assurent alors être N° 1 par leur qualité de services, leur offre technique ou leur outil informatique. Enfin, celles qui n'ont pu prétendre aux podiums précédents, n'hésitent pas à se déclarer leaders sur une zone géographique ; zone qui ne s'étend pas du Royaume-Uni à l'Espagne, ni même de Lille à Marseille, mais plutôt d'Aurillac à Tulle ou de Châteaubriant à Redon.

Certes, au pays des aveugles les borgnes sont rois et sur les 37 000 entreprises que compte le secteur des transports, 27 000 (et sans doute plus encore !) ne prétendent à rien d'autre qu'à la survie. Mais, notre esprit, sans doute trop étroit, est chagriné par l'affirmation péremptoire de l'existence de 10 000 leaders. Il les croit relever davantage du délire mégalomane que de l'analyse objective de la réalité stratégique du secteur.

1. Ce titre est celui d'une thèse de sciences économiques soutenue à l'Université Lumière-Lyon 2 en avril 1994.

Afin de dénouer cet écheveau de déclarations et de mettre en lumière les différents objectifs stratégiques des entreprises de transport routier de marchandises, il nous faut pouvoir identifier et segmenter clairement la population des entreprises de transport routier de marchandises. Pour ce faire, nous référant aux outils de l'analyse stratégique, nous avons retenu deux critères d'analyse. Le premier concerne la voie de développement choisie par l'entreprise : spécialisation ou diversification. Par entreprise spécialisée nous entendons toute entreprise qui opère sur un marché et un seul : messagerie, transport frigorifique, logistique... Symétriquement, la diversification est comprise comme la possibilité d'opérer sur différents marchés du transport. Le deuxième critère a trait au type de stratégie mis en oeuvre : stratégie de volume ou différenciation. Une stratégie de volume (dite stratégie de domination globale par les coûts) vise à maximiser le chiffre d'affaires et la part de marché de l'entreprise ; l'importance de sa part de marché étant censée lui conférer un avantage concurrentiel. *A contrario*, la différenciation consiste à développer une offre qui soit ressentie comme unique, du fait de la qualité de services ou de la technique proposée par exemple.

Le croisement de ces deux critères permet de constituer une matrice dont la configuration est la suivante : ²



Note :

Le croisement "différenciation X diversification" correspond essentiellement à un cas d'école. Dans la pratique, peu d'entreprises utilisent cette stratégie. Nous ne connaissons aucun exemple dans le transport.

Cette matrice nous conduit à diviser notre propos en trois sections. La première concerne les objectifs des grands opérateurs de transport dont les ambitions sont résolument européennes, voire mondiales. La seconde analysera le comportement d'entreprises qui se veulent les leaders d'un marché spécialisé aux dimensions locales ou

2. D'après STRATEGOR. *Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise*. Paris : InterEditions, 1988. 511 p..

européennes. Enfin, la troisième s'intéressera aux tentatives de différenciation et à la recherche de niches. Nous nous efforcerons non seulement d'analyser les objectifs de ces différents types d'entreprises, mais aussi d'en montrer les limites afin de percevoir les éventuels décalages qui peuvent exister entre objectifs et réalisations.

Ce découpage peut poser des problèmes de frontières. D'une part, les objectifs stratégiques des entreprises débordent bien souvent des cases dans lesquelles le chercheur souhaite les placer. D'autre part, ces cases elles-mêmes ne sont pas fixes et leurs contours sont parfois flous. C'est ainsi que tous les ouvrages de gestion identifient bien la spécialisation comme une stratégie spécifique, mais s'accordent à reconnaître qu'elle revêt dans la pratique la forme d'une stratégie de différenciation (case S3 de la matrice) ou de volume (case S2 de la matrice). Inversement, il est clair que la différenciation passe souvent par une spécialisation technique ou géographique.

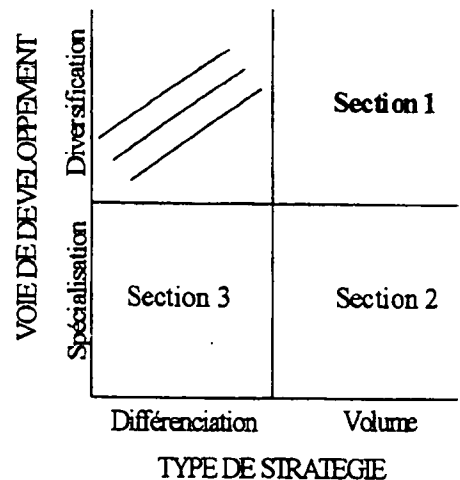
Mais, ce découpage a l'avantage de la clarté. Il nous appartiendra d'en éclairer les éventuelles zones d'ombre.

Par ailleurs, soulignons que les hypothèses que nous présentons traduisent l'état de la situation au moment où nous écrivons, état qui peut rapidement et profondément se modifier tant est grande l'instabilité du paysage économique. Pour autant, nous avons essayé de ne pas nous restreindre à l'existant, mais aussi d'examiner ce que pourraient être les stratégies à venir. En évitant tout discours normatif, il appartient au chercheur, au-delà des réponses qu'apporte sa thèse, de produire des questionnements nouveaux afin de participer à la construction d'un champ d'étude plus cohérent. Cette démarche justifie en particulier de consacrer une section à la différenciation alors que cette stratégie est encore peu présente dans le secteur des transports routiers de marchandises.

Section 1- Organismes de transport : des ambitions résolument européennes

Les grands groupes de transport ont choisi de développer une stratégie de volume qui doit leur permettre de maximiser leur chiffre d'affaires et d'obtenir des parts de marché significatives. Ils espèrent par là obtenir un avantage concurrentiel lié à leur puissance économique et à leur surface financière.

Pour réaliser leur objectif, "toutes prestations sur toute l'Europe", ces groupes opèrent sur les deux axes stratégiques de l'entreprise de services : politique de réseau et politique d'offre.



1- Des groupes qui souhaitent conquérir l'Europe des transports...

1.1- ... par une couverture complète du territoire européen...

Face à l'élargissement des marchés, les entreprises sont, non seulement amenées à développer des stratégies externes pour atteindre la taille minimale, mais aussi à assurer ou conforter leur présence active sur un nombre important d'Etats membres. La nécessité de constituer un réseau, de l'organiser et de le maîtriser est devenue la clef de voûte de toute stratégie ambitieuse.

Pour cela, les grands groupes cherchent à mailler le territoire européen en créant des agences, des filiales ou en rachetant des partenaires. Les nombreux mouvements financiers du début des années 90 traduisent clairement cette tentative des groupes de transport de conquérir les espaces nodaux les plus intéressants.

Mais en définitive, peu de groupes sont présents sur la totalité du territoire européen. Et même si des entreprises parviennent à couvrir de façon intégrale le territoire européen, cette couverture n'est pas toujours homogène. Tout d'abord, la nationalité des groupes influe sur la géographie de leurs implantations : CALBERSON est avant tout fortement implanté en France, SCHENKER en Allemagne, DANZAS en Suisse, T.D.G. en Grande-Bretagne... Mais surtout, la couverture européenne de ces grands organisateurs ressemble le plus souvent à un patchwork. Or, les différentes pièces de ce patchwork n'offrent pas toutes la même résistance aux turbulences de la concurrence. En particulier, il n'est pas identique de couvrir un territoire par ses propres moyens, par l'intermédiaire de ses filiales ou par le biais de correspondants.

Ainsi, les ambitions affichées par les grands organisateurs de transport masquent-elles une réalité nuancée. Celle-ci indique une expansion européenne rapide, mais qui reste, en règle générale, inachevée. Cette européanisation empruntant de plus des voies diverses, la résistance des différentes mailles de ces réseaux n'est pas homogène.

1.2- ... et le développement d'une offre diversifiée.

Le développement des pratiques logistiques et la transformation de la physionomie du système productif modifient les demandes et les exigences des chargeurs. Une demande croissante pour un transport "*shelf-to-shelf*", des exigences accrues en ce qui concerne les caractéristiques des prestations (rapidité, fiabilité, sécurité), obligent les prestataires de transport à diversifier leur offre de services.

En règle générale, et sur le même principe que la constitution du réseau géographique, c'est par le rachat de sociétés spécialisées que les grands groupes ont comblé, ici ou là, les lacunes qui persistaient dans leur offre commerciale. Mais, en fait, seuls quelques grands opérateurs peuvent affirmer une présence significative sur l'ensemble des métiers du transport et de la logistique. Cette constatation ne doit toutefois pas faire ignorer la persistance d'une activité dominante, souvent la messagerie ou le groupage, et l'absence des métiers à forte technicité (transport frigorifique ou de produits dangereux notamment). Il paraît en effet difficile, pour un groupe, de

développer simultanément de nombreuses activités exigeant chacune un savoir-faire particulièrement pointu et des investissements considérables.

En définitive, notre conviction est, qu'au niveau européen, aucun groupe de transport ne peut prétendre réaliser par ses propres moyens l'ensemble des prestations qu'il propose. Aussi, pensons-nous que des accords ne manqueront pas de se nouer entre les grands groupes afin que ceux-ci puissent bénéficier de leurs réseaux respectifs. C'est, à notre sens, la condition d'une offre de services plus complète et plus homogène.

Parallèlement à cette diversification, les groupes sont conduits à élargir la gamme des services proposés à l'intérieur de chaque métier afin de prendre en compte des besoins de plus en plus hétérogènes. Cette diversification de la gamme des services proposés par les prestataires de transport montre clairement que l'offre se structure et se professionnalise. L'autonomisation en métier distinct de certains services renforce cette idée. Mais, si cette diversification de l'offre de services prouve l'adaptation des entreprises de transport aux nouvelles exigences industrielles, elle implique également de nouvelles contraintes.

L'enrichissement d'une offre commerciale suppose un travail d'analyse approfondi, la mise en place d'une organisation spécifique et des investissements qui induisent des coûts. Il est dès lors indispensable que l'entreprise puisse inclure ces coûts dans le prix du service rendu. Or, il semble bien que certaines prestations annexes au transport ne soient pas rémunérées à leur coût économique, et ce pour deux raisons au moins. D'une part, les chargeurs peuvent jouer de la surcapacité du transport pour peser sur les prix ou exiger de nouveaux services. D'autre part, les entreprises de transport n'ont pas toujours la culture commerciale et marketing qui leur permettrait de se différencier de leurs concurrents, ou, tout du moins, de faire reconnaître leur démarche commerciale par le marché. La plus-value logistique, eldorado des années 80-90, s'est ainsi transformée en moins-value pour ceux qui n'ont pas réussi à faire rémunérer leurs prestations de stockage ou de gestion des stocks.

Une autre contrainte concerne le risque lié à l'autonomisation possible de certains services en métiers distincts. De façon générale, le positionnement multi-produits des grands opérateurs de transport les met en concurrence, sur chaque métier, avec des entreprises spécialisées. Ces dernières sont susceptibles de se concentrer sur la marge la plus rentable du marché et de l'écrémer.

En définitive, la diversification de l'offre commerciale des groupes de transport conduit à créer des nébuleuses de services dont la structuration et la mise en cohérence constituent un véritable enjeu. Plus globalement, l'examen de la double diversification de l'offre des groupes de transport et de leur internationalisation grandissante montre qu'il est inconcevable de prétendre être présent sur l'ensemble des cases découlant du croisement "*métiers X pays*". De plus, le champ concurrentiel du transport s'est élargi et complexifié au point de rendre toute trajectoire stratégique aléatoire. Il convient par conséquent de préciser les limites de la stratégie de double diversification choisie par les grands opérateurs européens du transport.

2- Des obstacles aux ambitions affichées

La juxtaposition de réseaux et de métiers différents oblige l'entreprise à rationaliser ses choix et à remettre périodiquement à plat sa structure. Mais, au-delà de ces problèmes, inhérents à chacun des axes stratégiques des grands organisateurs de transport, les stratégies de volume, et la double diversification géographique et commerciale qui en est le corollaire, pourraient se heurter à quelques obstacles redoutables.

2.1- De l'artisanat à l'industrie

Nous avons souligné, à plusieurs reprises, que la logique qui sous-tend la diversification des organisateurs de transport européens se résume dans ce slogan : *"toutes prestations sur toute l'Europe"*. La diversification consiste alors à accepter toutes les demandes ou, ce qui revient finalement au même, à organiser un transport à la demande. En ce sens, la prestation transport ne constitue aucunement une offre, mais la réponse à une demande, ou, plus radicalement, la *"soumission à un ordre de transport"*.

Or, cette façon d'opérer n'est plus en adéquation avec les exigences industrielles et les contraintes liées à l'exploitation de réseaux mis en place à des coûts considérables. De même qu'un train ou un avion ne part pas avec quinze minutes de retard sous prétexte d'attendre un passager, la prestation de transport ne devrait pas être inféodée à des exigences individuelles. Au contraire, le service de transport doit évoluer pour constituer une véritable offre, concrétisée notamment par des grilles tarifaires et horaires. Cette évolution, qui est la condition de la professionnalisation et d'une certaine industrialisation du secteur des transports, ne remet pas en cause la diversification des grands groupes de transport. Elle est la condition de sa pérennité.

Si les leaders du secteur initient une réflexion sur ce thème, le plus grand nombre des entreprises de transport routier de marchandises fait preuve d'un retard considérable, voire d'une absence de réflexion stratégique et de démarche intellectuelle. Or, la structuration d'une offre commerciale cohérente, prenant en compte à la fois la nécessité d'une certaine industrialisation des procédures et les spécificités d'une activité de services, constitue l'un des défis majeurs que les grands groupes de transport doivent relever.

Précisons qu'en affirmant la nécessité d'un passage à *"l'ère industrielle"*, nous voulons insister sur un phénomène qui nous semble devoir se développer. Pour autant, il est évident que ce type de prestations *"industrialisées"* ne se substitue pas au véritable transport à la demande, qui correspond à une logique économique spécifique et qui perdurera. Il en sera probablement du transport routier comme il en a été du transport maritime. La recherche d'une plus grande rationalisation économique y a entraîné la mise en place de lignes régulières conteneurisées, sans pour autant faire disparaître les trafics de vrac.

2.2- Vers un "Yalta" du transport ?

L'Histoire nous apprend que les stratèges les plus illustres tels que Alexandre ou Napoléon, ont échoué dans leur rêve de conquête du monde. Il en sera probablement de même pour les organisateurs de transport car il semble illusoire (ou alors il faut vraiment s'inquiéter des délires mégalomanes de certains) de prétendre couvrir de façon homogène l'ensemble de l'Europe. Sans remettre en cause le positionnement stratégique de ces groupes, nous pensons qu'une couverture exhaustive et homogène de tous les métiers et de tous les pays est difficile à réaliser. Aussi, pensons-nous que les groupes les plus puissants seront amenés progressivement à passer des accords de coopération et à renforcer leur "*position naturelle*", ou, dit d'une autre manière, à se partager l'Europe des transports.

Sans que nous puissions affirmer qu'un partage des territoires a été décidé par les *majors* du secteur, nous pensons que se juxtaposent, dès à présent, des zones franches à l'intérieur desquelles la concurrence est des plus vives, et des chasses gardées. Mais il ne s'agit évidemment là, que des extrémités du spectre des situations possibles. A mi chemin, diverses formes de partenariat apparaissent comme une troisième voie possible, constituant des sortes de zones économiques communes.

Ce partage du monde n'est bien sûr qu'une hypothèse au manichéisme provocateur. A une logique "géopolitique", il convient d'opposer ou de superposer la logique des échanges économiques. Ainsi, si DANZAS renforce sa présence en Asie, c'est pour se positionner aux deux extrémités des courants d'échanges entre les continents américain et asiatique. Toutefois, cette logique n'exclut pas la stratégie du jeu de go. L'exemple du marché africain, dont le partage conduit à des positions de monopole, en est une illustration.³

L'existence d'un "*Yalta du transport*" ne signifie pas pour autant que le territoire économique européen est définitivement divisé et les cartes distribuées. En particulier, deux mouvements pourraient modifier la donne actuelle. Le premier, déjà engagé, concerne l'arrivée d'opérateurs du transport maritime qui souhaitent maîtriser la chaîne du transport de bout-en-bout et entrent en conflit avec certains opérateurs terrestres. Le second est similaire mais prend ses racines en Asie. En effet, certains pays asiatiques semblent s'être spécialisés dans les activités de transport et en particulier le transport maritime. C'est le cas du Japon, pays structurellement excédentaire pour les marchandises, qui marque donc assez logiquement une spécialisation dans le transport de marchandises (fret et assurance).⁴ Il n'est guère surprenant, de fait, que les navires et avions-cargos japonais soient les mieux placés pour assurer en grande partie l'expédition

3. Par ailleurs, on ne peut s'empêcher de citer les clauses de non-concurrence que les signataires d'un accord commercial s'engagent parfois à respecter. Lorsque le Scandinave A.S.G. signe une alliance stratégique avec DANZAS, il s'interdit probablement toute implantation extérieure à la Scandinavie.

4. Pour des développements sur la spécialisation pays, le lecteur se reportera notamment à SAUVIAT, Catherine (éd.). *Services et compétitivité : une relation équivoque*. Communication au colloque "Technologie et compétitivité", Paris, 24-27 juin 1990. 53 p..

de marchandises à l'exportation et imposer leur pavillon face à la concurrence étrangère, compte tenu de leur excédent en produits manufacturés. Les liens étroits tissés entre les compagnies de transport, les compagnies de commerce et les entreprises manufacturières conditionnent la compétitivité des transporteurs japonais. Le fret, principalement maritime, est extrêmement concentré car il est organisé dans le cadre des grands groupes par le sogo shosha du groupe. C'est ainsi que l'activité de fret est dominée et subordonnée à l'activité des grands trusts.

Même si les exemples manquent encore pour confirmer cette hypothèse, nous restons convaincus que de grands opérateurs asiatiques ne manqueront pas de se positionner sur le marché européen, qui sera demain un enjeu stratégique primordial pour le contrôle du commerce mondial et l'un des champs de bataille de la compétition internationale dans le transport.⁵ Par conséquent, il est raisonnable de s'attendre à une intensification de la concurrence entre les grands opérateurs. Il n'est pas non plus déraisonnable de penser que certains groupes européens, qui parviennent à tenir leurs positions dans une compétition européenne encore naissante, disparaîtront lorsque le degré de concurrence s'élèvera.

Il convient d'ajouter que des groupes puissants à l'échelon national ne manqueront pas de s'intéresser aux marchés extérieurs à leurs frontières. L'arrivée en France de groupes peu connus mais pourtant particulièrement puissants, comme Mc GREGOR CORY (OCEAN GROUP), BRAMBLES ou HAYS en constitue un exemple.

Réaffirmant notre conviction que les grands groupes de transport seront amenés à développer des relations de lutte-coopération, prenant en compte l'interpénétration des marchés terrestre et maritime, nous sommes conduits à formuler une hypothèse : ne nous acheminons-nous pas vers des mondes radicalement différents ? D'une part, un marché du transport grand export, dominé par quelques grands opérateurs réellement multimodaux, nés de l'interaction concurrentielle entre les armateurs européens (voire asiatiques) qui cherchent à étendre leurs activités au transport porte-à-porte et même aux activités de groupage, et les transitaires qui cherchent à maîtriser certains maillons maritimes. D'autre part, un marché essentiellement européen sur lequel se concurrenceront et coopéreront des opérateurs qui auront la connaissance précise des métiers et des zones sur lesquels ils opèrent, mais qui sous-traiteront l'exécution des prestations physiques à différents spécialistes. Ainsi, les groupes de transport se retireraient⁶ progressivement des métiers de plus en plus spécialisés pour se concentrer sur un savoir-faire d'organisateur de transport.

5. On peut déjà noter les accords de coopération signés entre l'Espagnol BOFILL Y ARNAN et le Japonais MEIKO, la prise de participation de MITSUI dans l'entreprise d'expédition allemande HILLEBRANDT.

6. Ce retrait n'exclut pas une présence plus forte par le biais de liens financiers.

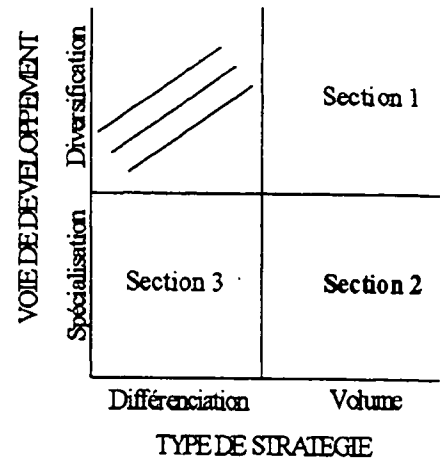
Le positionnement stratégique des grands organisateurs de transport les oblige à afficher et poursuivre des objectifs européens ambitieux. Leur stratégie de volume passe en particulier par une expansion géographique et une diversification de leur offre de services sans précédent.

Certains groupes sont ainsi parvenus à mettre en place, à l'échelle européenne, des réseaux extrêmement denses, d'autres à se positionner sur des métiers nombreux. Les plus avancés d'entre eux parviendront peut-être à occuper toutes les cases de la matrice "territoires X métiers". Plus sûrement, le plus grand nombre devra composer avec les réalités de l'environnement concurrentiel, dures et parfois nouvelles. Ainsi, le "tout faire" pourrait-il céder le pas à un "faire le plus possible", l'alternative traditionnelle "faire ou faire faire" pourrait laisser la place à un "faire différemment", c'est-à-dire à des formes de coopération ne remettant pas en cause l'homogénéité et la pérennité de l'offre.

La carte de l'espace stratégique du marché européen des transports pourrait, d'ici quelques années, présenter des zones de concurrence intense, des zones de coopération économique et des chasses gardées. Mais, cette carte se modifie en permanence, elle est kaléidoscopique. Aussi, si nous avons privilégié ici l'analyse des grands organisateurs de transport, il convient de veiller à trois points. Le premier concerne les rapprochements réalisés dans l'industrie allemande, qui donnent aux groupes de transport associés une puissance financière qui pourrait faire défaut à d'autres. En second lieu, il s'agit de veiller à la perméabilité croissante du transport routier et aux comportements des groupes issus du maritime. Enfin, le troisième point concerne le comportement des opérateurs spécialisés qui sont susceptibles de venir tailler des croupières aux grands organisateurs de transport.

Section 2- Vers une Europe des spécialistes ?

De nombreuses entreprises de transport routier de marchandises, le plus grand nombre même, ne prétendent pas couvrir l'ensemble des métiers du transport. Au contraire, elles se spécialisent sur un métier unique et y concentrent tous leurs efforts. Ces entreprises se fixent pour objectif d'atteindre, dans le transport frigorifique, le transport par citernes ou la messagerie par exemple, le meilleur niveau de compétence possible et d'en tirer un avantage concurrentiel décisif. Si certaines entreprises affichent des objectifs résolument ambitieux, souhaitant devenir la référence européenne dans leur métier, d'autres se sont orientées vers une spécialisation géographique, censée leur offrir une niche. Aussi, les comportements stratégiques des entreprises spécialisées prennent-ils des formes multiples, auxquelles sont attachés des atouts, des contraintes et des risques différents.



1- Investir l'Europe

La stratégie de spécialisation des entreprises qui souhaitent opérer à une échelle européenne emprunte deux voies : la constitution d'une offre qui n'est plus seulement technique mais aussi commerciale, l'extension de la couverture géographique de l'entreprise.

1.1- De la spécialisation technique à une offre commerciale

La plupart des métiers du transport se caractérisent par l'utilisation de matériels roulants spécifiques qui accentuent l'aspect technique de l'offre. Ces matériels définissent même certains métiers, dans la mesure où nous avons coutume de parler de transport en citernes ou de transport sous température dirigée. La messagerie fait quelque peu exception puisque les véhicules utilisés ont longtemps été des matériels traditionnels. Cette spécificité peut expliquer que la stratégie de spécialisation ait été abusivement assimilée aux transports spécialisés, excluant de son champ la messagerie. Aujourd'hui, il convient d'appréhender la messagerie comme un métier distinct, au même titre que les transports dits spécialisés. Le développement de véhicules de messagerie spécifiques, notamment en distribution urbaine (surfaces vitrées surdimensionnées, hayon automatique et plancher surbaissé par exemple), l'utilisation de matériels non roulants propres et les spécificités de la gestion des flux de marchandises et surtout d'informations, nous confortent dans cette conviction.

En définitive, nous pouvons affirmer que les demandes des chargeurs pour un transport plus rapide et surtout plus fiable ont incité les prestataires de transport à structurer et étoffer leur offre, à se professionnaliser. Cette tendance est particulièrement identifiable dans le transport frigorifique. Dans ce domaine, la tendance a, comme dans les autres métiers, consisté à développer des matériels spécifiques plus performants. Mais, le phénomène le plus important réside ailleurs. Sous la pression des chargeurs, puis à l'exemple de quelques leaders, les transporteurs frigorifiques ont progressivement pris conscience et accepté les impératifs liés à la chaîne du froid. Ils ont alors modernisé leur offre, en segmentant ou spécialisant leurs entrepôts et plates-formes frigorifiques (froid négatif et positif) et abandonné la complémentarité des frets (industriels et frigorifiques) sensés résoudre les problèmes de retours à vide. Les entreprises qui n'ont pas compris que de nouvelles règles du jeu, fondées sur le couple spécialisation/professionnalisation, se mettaient en place ont connu de sérieuses difficultés.

1.2- Logique de réseau, logique de ligne

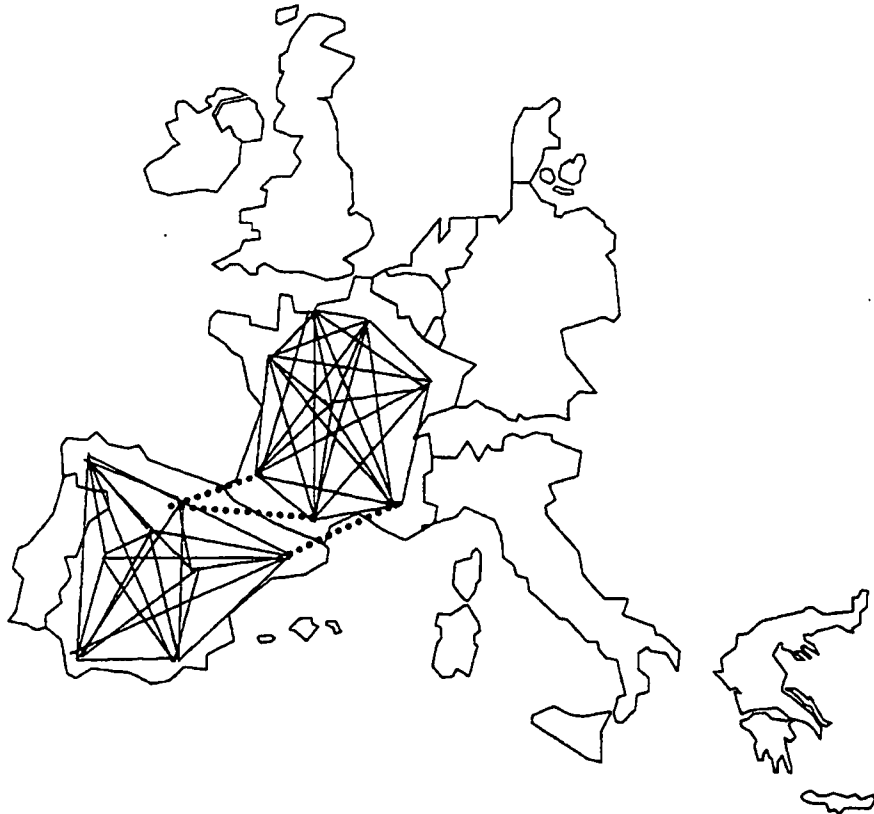
La proposition d'une offre de services européenne, ou plus généralement l'extension de la couverture géographique de l'entreprise, constitue la seconde condition d'une stratégie de spécialisation ambitieuse.⁷ Il convient toutefois de distinguer deux logiques de développement différentes : la logique de réseau, qui concerne la messagerie, et la logique de lignes, qui renvoie au transport de lots et ses déclinaisons. Hier, ces deux logiques étaient fortement différenciées. La spécialisation sur le métier de messenger exigeait **avant tout** la création d'un réseau pour supporter physiquement l'offre de transport, alors que la spécialisation sur les métiers liés au transport de lots (transport frigorifique, transport par citernes, transport de produits volumineux), exigeait **avant tout** une offre technique. En analysant les stratégies d'expansion d'entreprises appartenant à différents métiers, nous constatons que ces deux logiques se rapprochent.

La messagerie est bien sûr l'illustration d'une logique de réseau. Les entreprises de messagerie ont, souvent sur le modèle de l'étalement en tache d'huile, maillé progressivement le territoire national, puis européen. Toutefois, la présence des messagers reste encore faible en Europe, au regard de leurs positions hexagonales.

Mais, le constat global que nous pouvons dresser est double. D'une part, les messagers français ont su créer un outil technique et commercial qui répond aux attentes des industriels. La gestion d'un réseau, devenue un savoir-faire spécifique, leur donne un avantage concurrentiel non négligeable. D'autre part, cette offre reste fortement hexagonale. L'observation des implantations des principaux messagers indique clairement que l'offre européenne n'est pas une offre de messagerie. Il s'agit d'une prestation de groupage, voire de simple transport international, relayée, par le biais de divers accords commerciaux, par une offre locale. Aussi, le modèle spatial de transport qui domine aujourd'hui en Europe superpose la logique de réseau et de lignes. Le graphe suivant l'illustre clairement.

7. Il est évidemment possible d'être ambitieux sans être européen. L'ambition d'une entreprise doit être mesurée en termes relatifs, c'est-à-dire par rapport à sa taille et à son potentiel.

Les réseaux du transport



Privant le plus souvent l'entreprise de l'exécution de la partie terminale de la prestation transport, un tel schéma ne confère pas à l'entreprise un avantage compétitif significatif. En effet, si, en se greffant sur différents réseaux nationaux, l'entreprise de transport peut accepter des prestations qu'elle ne pourrait effectuer seule et proposer à ses clients une offre commerciale incluant prestations nationales et internationales, ces prestations doivent en règle générale être sous-traitées. L'entreprise risque dès lors d'être cantonnée dans une prestation de transport international banale, et de céder à des correspondants la distribution finale.

Ce schéma, qui pose la question de la "*propriété*" du réseau, s'applique à la plupart des entreprises qui affichent des objectifs européens. Leur réseau européen repose fondamentalement sur un système de correspondants qui, dans bien des cas, semble avoir été constitué au hasard d'opportunités successives plutôt qu'à partir d'une stratégie bien établie. L'offre qui en résulte reste souvent fragmentée. Cherchant à offrir à la fois un grand nombre de produits et à couvrir la plus grande surface commerciale possible, elle laisse subsister de larges zones d'inefficience. Les stratégies d'expansion européenne de ces entreprises semblent davantage procéder d'une démarche extensive qu'intensive. De ce fait, leur degré d'intégration aux tissus industriels est relativement faible, et pour le moins, hétérogène.

Une étude menée par le Laboratoire de Recherche en Economie Appliquée et le Centre d'Etudes et de Recherches sur l'Entreprise Multinationale indique que 70 % des entreprises françaises n'ont aucune implantation opérationnelle à l'étranger. Cette remarque n'étonne pas dès lors que l'on connaît la structure du secteur. Mais cette étude

précise que "si pour les entreprises de petites et moyennes dimensions, artisanales ou non, cette situation peut s'expliquer par des causes structurelles, dont les contraintes financières, pour les autres entreprises, cette situation relève d'une certaine inertie stratégique".⁸ Elle précise par ailleurs, ce que nos enquêtes confirment, que l'importance des activités internationales des entreprises n'est pas corrélée avec l'importance des liaisons que ces entreprises établissent avec des correspondants. On peut même dire que dans de nombreux cas, "la corrélation est inverse et que plus les entreprises sont spécialisées dans le trafic international plus cette spécialisation porte sur un nombre restreint de pays partenaires".⁹ C'est dire l'importance que continue de représenter la pratique de lignard dans la composition de l'offre de transport international.

Il convient néanmoins de souligner l'effort entrepris par les entreprises de messagerie pour élever leur offre au niveau des exigences industrielles européennes. Cet effort se traduit par la recherche d'une proposition commerciale qui se veut identique en tout point du territoire européen. En somme, il s'agit de faire de l'Europe un marché homogène et de la France une grande région européenne. C'est en ce sens que MORY-T.N.T.E. a déposé en 1989 la marque "EURONATIONAL" qui a été depuis imitée par de nombreux opérateurs. Soulignons toutefois que si ces développements indiquent la volonté des entreprises françaises de participer demain à la concurrence européenne, ils ne constituent pour l'heure que des atouts potentiels.

Dans le transport frigorifique, la logique d'exploitation a tout d'abord été celle des tournées. Très souvent, les entreprises de transport sous température dirigée ont débuté leur activité avec la collecte du lait, ou, plus généralement, la ramasse et la distribution des produits laitiers et fromagers. Par conséquent, le modèle spatial initial s'inscrivait dans un espace restreint et prenait la configuration de tournées.

De profondes évolutions ont modifié cette organisation. Tout d'abord, les produits ont évolué pour répondre aux besoins des clients. Ensuite, le développement de produits frais ayant des dates limites de consommation de plus en plus courtes implique des contraintes de distribution de plus en plus fortes, avec une qualité de froid de plus en plus stricte. Enfin, les contraintes de la grande et moyenne distribution obligent les transporteurs à livrer à des heures de plus en plus matinales. Ces différentes raisons ont conduit les prestataires à multiplier leurs plates-formes pour être à proximité des points de vente et à augmenter la fréquence de leurs tournées de livraison. En conséquence, l'offre de transport sous température dirigée est progressivement devenue une offre de messagerie frigorifique, reposant sur un réseau comportant de 10 à 50 points.

Au niveau européen, les disparités sont importantes entre le leader du transport frigorifique (STEF-TFE) et les autres entreprises. De plus, le marché européen du transport frigorifique n'est pas un marché homogène. La nécessité d'un réseau se fait par

8. LAREA, CEREM. *L'offre de transport terrestre international de marchandises : synthèse*. Paris : Université Paris X, C.N.R.S., p. 75.

9. LAREA, CEREM. *L'offre de transport terrestre international de marchandises : synthèse*. Paris : Université Paris X, C.N.R.S., p. 73.

exemple moins sentir en Allemagne où les surfaces de vente sont approvisionnées par des grossistes. Par conséquent, les transporteurs livrent en direct un faible nombre de clients. Cependant, si l'on en juge par les implantations réalisées par les hypermarchés français en Italie, en Espagne ou en Allemagne, cette hétérogénéité des marchés pourrait se restreindre.

Les autres métiers du transport restent en revanche très largement organisés en lignes directes. Dans le transport en citernes, le transport de produits volumineux, le transport d'automobiles, la logique de développement est contrainte par les besoins des industriels et le type de produits transportés. L'organisation est, par conséquent, encore celle de la ligne reliant deux industriels, ou, dans le domaine du transport d'automobiles, producteurs et concessionnaires, et dans le transport de produits volumineux, producteurs et grossistes ou surfaces de vente.

Néanmoins, certains phénomènes conduisent à nuancer ce constat. En effet, l'organisation de ces transports spécialisés semble attirée par le "*modèle réseau*". La mise en place des techniques logistiques dans la production automobile a par exemple modifié le système de lignes en intégrant le transport comme un maillon de la chaîne logistique. Dès lors, le transport d'automobiles ne se réduit plus à un simple acheminement, mais contribue à une organisation plus complexe. Les évolutions observées dans le transport en citernes montrent quant à elles une tendance à l'utilisation de citernes mobiles. Celles-ci, en étant gérées comme le sont les conteneurs ou les caisses mobiles, pourraient modifier l'organisation actuelle, encore fortement marquée par la soumission des prestataires de transport aux contraintes industrielles.

Soulignons à cet égard que les points de regroupement-éclatement, qui caractérisent l'existence du réseau, diffèrent selon les métiers. En messagerie et en transport frigorifique, ces points s'entendent des produits transportés. Dans les autres métiers spécialisés, il est difficile de regrouper ou d'éclater les produits transportés. L'évolution vers le fonctionnement en réseau est envisageable si l'on organise des plates-formes de regroupement-éclatement des contenants et non des contenus.

Par ailleurs, précisons qu'il s'agit là d'une nuance à apporter à une situation générale. Il convient de ne pas oublier qu'à l'heure actuelle, les flux de produits spécialisés sont marqués par une forte concentration. Dans le transport en citernes par exemple, les flux des produits concernés (chimiques et alimentaires) sont très concentrés entre les grands bassins industriels. En France, six régions représentent 50 % du marché : Bretagne, Rhône-Alpes, Ile de France, Pays de Loire, PACA et Nord. Cette "*donnée objective*" ne se modifiera pas brutalement, tout au plus pourrait-elle être influencée par les tendances nouvelles que nous venons de citer.

Quant à l'internationalisation de ces différents métiers, elle n'est pas homogène. Dans le transport en citernes par exemple, les implantations à l'étranger des grands leaders européens, les mouvements de capitaux et les accords commerciaux qui se nouent et se dénouent, indiquent une structuration en cours du secteur au niveau européen. Même si des entreprises nationales ont pu prendre d'importantes positions en Europe, comme le groupe GCATRANS, cette compétition est très largement dominée par le groupe allemand HOYER qui se trouve dans une situation quasi-monopolistique

en Allemagne et qui est bien implanté dans les autres pays européens. Dans d'autres métiers, comme le transport de produits volumineux, la concurrence reste essentiellement nationale et faiblement structurée. Elle tend néanmoins à s'étendre comme le montre l'intervention en France des transports VOOS (Pays-Bas) et WESTERMANN (Allemagne) ou l'ouverture d'agences en Espagne et en Allemagne par les TRANSPORTS BREGER.

2- Spécialisation géographique : refus du combat européen ou stratégie ?

Les entreprises qui optent pour une double spécialisation, technique et géographique, sont conduites à opérer une segmentation fine du marché afin de dégager une niche géographique, caractérisée par des conditions particulières de marché, par des barrières érigeables et défendables par l'entreprise. Cette stratégie est souvent imposée par un manque de ressources financières qui interdit à l'entreprise d'envisager un développement plus ambitieux. Elle est néanmoins volontaire dans la mesure où elle sous-entend une analyse fine du marché et de ses enjeux. En ce sens, nous éliminons de notre champ d'étude un grand nombre de petites et moyennes entreprises dont la spécialisation géographique, correspondant à un marché naturel local, n'est qu'un état de fait. Aussi, les entreprises dont les ambitions dépassent les frontières nationales et qui recherchent une spécialisation géographique sur un sous-espace européen sont-elles finalement assez rares.

L'observation du comportement de nombreuses entreprises de transport nous amène même à nous interroger sur l'existence réelle de stratégies de spécialisation géographique dans le transport routier de marchandises. Nous ne pouvons, en effet, qu'être frappés par la propension des entreprises à privilégier l'expansion géographique au détriment de la création ou du renforcement d'une niche. Les situations de spécialisation géographique repérées seraient, dès lors, non pas de véritables stratégies de concentration géographique, mais le premier temps d'une stratégie de diversification. Par conséquent, nous pouvons nous interroger sur la pertinence de l'avantage concurrentiel procuré par une parfaite connaissance du tissu économique local. Cet argument, souvent avancé pour légitimer l'existence de nombreuses entreprises, petites et moyennes, et relativiser la portée de la concentration du secteur des transports, n'aurait ainsi aucune justification en termes de stratégie. La pérennité (ne faut-il pas plutôt parler de survivance ?) de ces entreprises serait donc plutôt le fait du hasard ou, plus exactement, illustrerait les atavismes de tout système socio-économique.

Cependant, soyons attentifs à ne pas nier tout rôle à la spécialisation géographique. Certaines entreprises ont réussi à faire de leur spécialisation une stratégie gagnante, rappelant qu'il est plus efficace de desservir un nombre de pays restreint. La stratégie du groupe HEPPNER nous semble à cet égard révélatrice. Ce groupe s'est positionné sur les trafics franco-allemands et dispose, sur le territoire infra-européen qu'il entend contrôler, d'un réseau très dense.

Une telle stratégie doit être, non pas imitée, mais prise en exemple. Elle traduit concrètement le fait que les entreprises ont aujourd'hui à se positionner non dans un marché national à ramifications européennes, voire internationales, mais dans un nouvel espace économique. En ce sens, la concurrence européenne ne doit pas être interprétée

seulement comme un ensemble de menaces et d'opportunités, mais surtout comme une dynamique d'ensemble. Or, les entreprises françaises ne semblent pas avoir une réelle appréhension de la dynamique européenne.

3- Spécialisation : toujours trop ou jamais assez ?

Ce titre quelque peu provocateur indique que la stratégie de spécialisation renvoie finalement à un paradoxe. D'une part, la spécialisation ne semble jamais suffisamment affirmée et les contours d'une niche toujours trop flous. Il convient par conséquent d'oeuvrer en permanence au renforcement de la spécialisation. Mais, d'autre part, une spécialisation forte semble mettre en péril la pérennité de l'entreprise, ou tout du moins de sa stratégie, dans la mesure où elle implique l'épuisement de la niche qu'elle a contribué à créer. Examinons plus avant les termes de ce paradoxe.

Tout d'abord, il convient de préciser les contraintes liées à la stratégie de spécialisation. En particulier, il est clair que cette option stratégique exige une attention constante et des capacités d'analyse importantes. Tous les efforts des entreprises spécialisées doivent donc tendre vers un objectif unique : maintenir la cohérence de leur métier. Aussi, tous les développements techniques ou géographiques doivent-ils s'inscrire dans une logique de métier qui exige une grande discipline. La dispersion des ressources financières apparaît comme un risque majeur pour l'entreprise spécialisée.

Ensuite, l'entreprise doit veiller à ce qu'à l'intérieur de son domaine d'activité, d'autres entreprises ne viennent pas prendre des positions à la marge. C'est ce qui s'est passé dans la messagerie. En effet, des entreprises se sont positionnées sur le créneau particulier du fret express, en faisant une activité spécifique et privant les messagers traditionnels d'une part rémunératrice de leur activité.

Enfin, une stratégie ne suit pas un itinéraire linéaire, dessiné initialement et restant inchangé durant toute la vie de l'entreprise. Au contraire, l'expérience prouve que l'entreprise arbitre très souvent entre spécialisation et diversification. Elle est en effet fréquemment tiraillée entre un investissement de spécialisation qui contribuerait au renforcement de sa position concurrentielle et une diversification dont la rentabilité serait élevée. De nombreuses entreprises de transport, spécialisées sur un métier, sont ainsi tentées, souvent pour répondre à la demande spécifique d'un chargeur, de sortir de leur spécialisation. Le cas se présente également après une opération de croissance externe car l'entreprise peut alors isoler les différentes activités de l'entreprise acquise et revendre les activités qui sortent de son domaine, ou garder l'ensemble et entrer dans de nouveaux métiers. Le risque est alors clairement de procéder à une diversification incontrôlée, soit parce que l'entreprise n'a pas conscience de modifier sa stratégie, soit parce qu'elle sous-estime la difficulté qu'il y a à gérer des métiers aux techniques et impératifs spécifiques qui exigent des compétences dont elle ne dispose pas. La dilution de l'image de l'entreprise, la recherche de synergies aléatoires, constituent des risques supplémentaires.

L'entreprise qui choisit de concentrer son activité doit analyser son marché, en identifier les barrières afin de les renforcer et constituer ainsi un avantage concurrentiel. Or, l'expérience montre que la plupart des entreprises de transport ayant affiché une telle option stratégique, ont progressivement étendu leur activité en dehors du marché qu'elles

avaient identifié. Cette rupture avec la spécialisation géographique peut s'expliquer de deux manières différentes. Tout d'abord, la niche créée par l'entreprise s'épuise, c'est-à-dire que l'entreprise ne peut plus y mener une stratégie de développement de sa part de marché. Cette première raison pose la question de l'incompatibilité entre spécialisation géographique et stratégie de volume. Ensuite, l'entreprise a pu confondre marché naturel et marché pertinent.¹⁰ C'est sans aucun doute le cas de nombreuses entreprises moyennes qui pensaient que leur marché naturel était le territoire économique local et se rendent désormais compte qu'elles peuvent accroître sensiblement leur marché en multipliant leurs implantations. Dans ce cas, l'expansion géographique passe par l'adjonction successive de marchés naturels et la diversification apparaît comme la voie normale à suivre.

Ces réflexions, tant sur la spécialisation technique que géographique, nous conduisent à mettre en cause certaines idées liées à la spécialisation. La spécialisation technique a, par exemple, longtemps été analysée comme une spécialisation "*pauvre*", conférant aux entreprises de transport une image étriquée d'utilisateurs de véhicules spécialisés. Or, la réalité diffère sensiblement de cette vision des choses. Les entreprises spécialisées ont très largement su élever leur offre technique à un haut niveau de qualité et surtout, transformer cette offre en une véritable prestation commerciale. Inversement, la spécialisation géographique est souvent présentée comme le moyen efficace de créer une niche, cette affirmation servant notamment à rejeter l'idée d'une dualisation du secteur des transports routiers de marchandises. Nos observations ne nous permettent pas de valider une telle analyse. Par conséquent, les raisons de l'existence d'entreprises moyennes ne seraient pas à rechercher dans la spécialisation géographique. Cette remarque tend à laisser penser que le marché du transport est géographiquement assez homogène, soit parce que la connaissance du tissu local ne joue en définitive qu'un rôle secondaire, soit parce que les limites géographiques (locales, régionales ou nationales) ne constituent plus des barrières susceptibles de créer et de protéger une niche. Nous avons vu que les barrières techniques à l'intérieur des différents métiers du transport prennent par contre une importance croissante.

Nous comprenons donc que la stratégie de spécialisation est une voie particulièrement difficile à suivre. Les contraintes et les risques qui y sont liés sont nombreux et posent de redoutables problèmes à l'entreprise de transport. Toutefois, lorsque l'entreprise parvient à tenir cette trajectoire stratégique, la spécialisation se révèle une arme particulièrement redoutable.

10. On entend généralement par marché naturel, le marché qui se situe autour d'une unité de production, dont le rayon est déterminé par les coûts de transport que peut supporter le bien produit. Une entreprise de fabrication de matériaux de construction aura ainsi un marché naturel d'un rayon inférieur à 100 kilomètres. Son marché pertinent est plus vaste, l'entreprise pouvant multiplier ses sites de production. Dans une certaine mesure, le marché pertinent est l'addition des marchés naturels.

L'analyse du comportement stratégique d'entreprises opérant dans différents métiers, nous permet de tirer divers enseignements qui vont parfois à l'encontre d'idées préconçues.

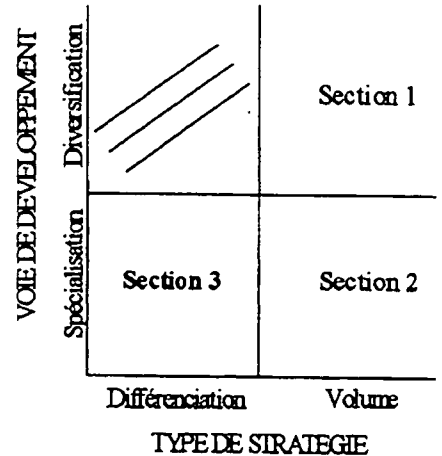
Nos investigations ont mis en évidence que les entreprises spécialisées présentent une offre technique de qualité, qui dénote une professionnalisation accrue des différents métiers du transport. L'offre technique constitue par conséquent, dans de très nombreux métiers, un avantage concurrentiel pour les transporteurs français. Un savoir-faire tout à fait spécifique semble, en particulier, avoir été développé dans la messagerie, le transport sous température dirigée et, dans une moindre mesure, le transport en citernes.

Toutefois, si nous avons montré que cette offre technique s'érige progressivement en une véritable offre commerciale, il nous faut reconnaître que les objectifs européens des entreprises spécialisées restent des projets ambitieux. Plus exactement, il convient de distinguer ici deux grands types d'entreprises. Les entreprises qui occupent une position de leader au sein de leur métier (STEF-T.F.E. dans le transport frigorifique, GCATRANS dans le transport par citernes ou GEFECO dans le transport d'automobiles), ont progressivement étendu leur couverture géographique afin de constituer un réseau européen. Mais, il convient de noter que ces réseaux ne sont pas achevés et restent déséquilibrés par une forte implantation nationale. Cependant, les phénomènes de concentration qui affectent l'ensemble des métiers du transport contribuent à cette structuration au niveau européen. En ce qui concerne les entreprises de taille plus modeste, nous avons pu observer que les ambitions européennes affichées ne se traduisaient le plus souvent que par une prestation de transport international. Ces entreprises exploitent généralement quelques lignes directes au départ de différentes agences périphériques afin de se connecter à d'autres réseaux nationaux.

En définitive, nous pouvons affirmer que l'écart technique entre les métiers du transport s'accroît et qu'il n'est plus permis d'assimiler la stratégie de spécialisation à une prestation banale, liée à l'utilisation de véhicules spécialisés. Chaque métier s'autonomise et se renforce en érigeant des barrières à l'entrée. A l'inverse, l'écart entre les modes d'exploitation des différents métiers semble se restreindre, le modèle spatial de développement des entreprises de transport prenant la forme d'une juxtaposition de différents réseaux nationaux, reliés les uns aux autres par des lignes régulières. Bien évidemment, les modèles spatiaux de transport et de distribution diffèrent selon la nature des produits, et la représentation spatiale du transport en Europe fournit une combinaison d'épais flux de produits en vrac et un modèle aléatoire croissant de la distribution des autres produits.

Section 3- Stratégie de différenciation : la recherche de niches

Dans cette dernière section, il nous faut analyser des comportements stratégiques qui visent non pas à produire plus mais à produire différemment. Pour cela, les entreprises cherchent à apparaître comme uniques au sein d'un métier, à modifier les règles du jeu à leur avantage en offrant un savoir-faire, une qualité de services ou une technique spécifique. En cela, les stratégies de différenciation ne sont pas sans parenté avec la spécialisation. Elles s'en distinguent toutefois fondamentalement car l'entreprise différenciée ne cherche pas à devenir *le* leader dans une spécialité, mais un des leaders, reconnu pour une compétence particulière.



Mais, quelle que soit la méthode utilisée, pour réussir, la différenciation proposée doit satisfaire trois conditions. En premier lieu, elle doit être significative, c'est-à-dire identifiable par les clients qu'elle se propose de séduire. En second lieu, elle doit être valorisable, c'est-à-dire que les clients sont prêts à payer un surcoût pour bénéficier de la différence offerte. Enfin, en troisième lieu, l'entreprise doit veiller à ce que la différenciation soit défendable, c'est-à-dire que la différence créée pourra être maintenue sur une longue période.

D'une façon générale, les stratégies de différenciation sont peu nombreuses dans le secteur des transports routiers de marchandises. Mais, en ce qui concerne les entreprises qui ont opté pour une telle stratégie, elles semblent avoir privilégié les trois voies suivantes : spécialisation, sophistication et optimisation de la chaîne de valeur. De ces choix découlent trois stratégies bien distinctes. La première est une exacerbation des stratégies de spécialisation (voir section précédente). Elle correspond à ce que nous appelons une hyper-spécialisation. Pour autant, la spécialisation n'est souvent qu'un des éléments constitutifs de la différenciation de l'entreprise. Cette première stratégie est à l'évidence une stratégie de recherche de niche, ou comme l'appelle judicieusement Martinet "*une stratégie de focalisation*".¹¹ La seconde stratégie est basée sur l'exploitation du concept de qualité de services. Là aussi, la spécialisation n'est pas absente, mais elle n'est pas le moteur de la différence offerte par l'entreprise. Dans cette configuration, l'entreprise essaie de prouver son savoir-faire, ce qui, dans les activités de services passe par l'instauration de relations de confiance et une politique d'image adéquate. Enfin, la troisième stratégie que nous avons pu identifier consiste à rejeter les

11. MARTINET, Alain-Charles. *Strategie*. Paris : Vuibert (Gestion), 1983, p. 171.

règles du jeu traditionnelles. Il s'agit alors pour l'entreprise "*d'innover de façon décisive dans la manière de concevoir et de mettre en oeuvre son activité*".¹²

1- De la débanalisation de l'offre à la différenciation de l'entreprise de transport

Les exemples d'entreprises différenciées que nous avons pu analyser montrent que le secteur des transports routiers de marchandises est susceptible de se prêter, comme tout autre secteur, au développement de stratégies de différenciation. La banalité de l'offre qui a pu constituer une particularité de ce secteur n'est donc en aucune manière une fatalité. Plus exactement, il convient de dresser un double constat.

D'une part, le constat d'une banalisation des prestations transport nous semble devoir être nuancé pour prendre en compte la diversité des métiers du transport. En effet, si la banalisation de l'offre transport correspond bien à la prestation de traction proposée par le plus grand nombre des entreprises de transport, elle ne reflète pas les évolutions observées dans la plupart des métiers. Dans la section précédente, nous avons en particulier montré que l'offre technique des entreprises spécialisées était de qualité et évoluait vers une offre commerciale. Cette évolution, achevée dans certains métiers, en cours dans d'autres, permet aux différents métiers du transport et au secteur tout entier, de progresser vers une plus grande professionnalisation. Par conséquent, il nous paraît abusif de continuer à affirmer la banalité de l'offre de transport alors même que cette offre est plurielle et que la banalisation correspond à un type d'entreprises peu représentatif en termes de stratégie. A l'inverse, les entreprises dont nous analysons les comportements stratégiques, se sont très largement désengagées de l'opération de traction et ont commencé à structurer leur offre de services.

D'autre part, le constat d'une faible différenciation des entreprises de transport routier de marchandises semble, quant à lui, bien correspondre à la réalité observée. Ce constat paraît surprenant au regard de ce que nous pouvons observer dans d'autres secteurs économiques. Plus exactement, c'est la double conjonction d'une offre technique de qualité et d'une faible différenciation qui interroge l'analyste. En effet, il est étrange que des entreprises, dont la spécialisation technique peut être très importante, aient toutes développé la même offre de services. Plus généralement, nous nous attendions à ce que la différenciation soit forte dans une activité de services car l'offre y est, par définition, unique du fait de l'interaction client/prestataire.

Cette constatation nous semble renvoyer à deux handicaps dont souffrent les entreprises de services. Le premier concerne la faiblesse de la réflexion des entreprises de transport quant à leur offre, aux opportunités liées aux spécificités des services, et, plus généralement, la faiblesse de la culture stratégique des entreprises de transport. Le second concerne le déficit en termes d'image du transport. Ce déficit est particulièrement critique dans le cas des stratégies de différenciation qui impliquent de faire connaître à la cible visée la différenciation offerte. Pour autant, il ne s'agit pas de vanter des mérites inexistants. En particulier, dans le cas des stratégies de différenciation, de nombreuses

12. STRATEGOR. *Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise*. Paris : InterEditions, 1988, p. 89.

entreprises pensent être différenciées alors qu'elles ne sont (au mieux) que différentes. Par conséquent, il convient d'être particulièrement vigilant quant à la nature de la différenciation mise en place. En effet, d'une part, l'entreprise a tout intérêt à se différencier selon plusieurs dimensions afin de renforcer sa position concurrentielle. Et d'autre part, elle doit réfléchir *a priori* à son éventuelle stratégie européenne, c'est-à-dire à une possible transposition de sa différenciation au plan européen.

2- Différenciation : quels objectifs européens ?

Parce que leur différenciation repose sur une activité qui ignore très largement les frontières nationales, certaines entreprises envisagent les développements à l'étranger comme des prolongements naturels de leur métier.

L'internationalisation de certaines entreprises différenciées, comme DUCROS, tend à confirmer cette idée que différenciation et stratégie européenne ne sont pas incompatibles. En effet, la différenciation sur laquelle est fondée la stratégie du groupe n'interdit pas les extensions à l'étranger. Le groupe DUCROS est en particulier présent en Belgique par sa filiale DUCROS BELGIUM, en Espagne avec TRANSERRA, aux Pays-Bas avec DUCROS NEDERLAND, en Grande-Bretagne avec TUFFNELS PARCELS EXPRESS et en Italie par le biais d'une participation de 48 % dans SERVIZIO DISTRIBUZIONE ITALIA, et de 44,82 % dans MAZZONI. La différenciation est donc exportable, en ce sens que l'entreprise peut viser dans les différents pays européens les segments de clientèle désirés.

Toutefois, l'existence de spécificités nationales peut influencer le choix des produits traités (la mode concerne par exemple essentiellement la France et l'Italie), voire remettre en cause le fondement de la différenciation. Plus généralement, les développements opérés par DUCROS en Europe laissent présager que le messenger cherche par le volume à compenser la baisse actuelle de rentabilité de ses activités. Une politique de prix élevés est en effet difficile à tenir dans une période de guerre des prix liée à une phase de récession économique. Pour autant, cette réaction de court terme risque de faire sortir le groupe de sa trajectoire stratégique. La volonté d'expansion européenne peut donc entraîner une rupture de la stratégie de différenciation.

Sans chercher à corréler la dégradation des résultats du groupe et ses développements européens, nous pouvons supposer que le groupe a rencontré des difficultés pour faire reconnaître sa différence aux yeux des chargeurs européens.

Pour autant, l'entreprise qui se voit interdire une expansion européenne n'est pas condamnée à disparaître. Au contraire, la création d'une niche peut constituer une stratégie défensive efficace. Nous avons jusqu'à présent entendu la stratégie européenne comme une stratégie globale ressemblant à un vaste jeu de go. Mais, nous ne pouvons pas nier que certains comportements de retranchement découlent de la prise en compte de l'évolution de l'environnement européen. Il convient par conséquent de préciser que la "*stratégie européenne*" prend des significations multiples.

3- Les risques et les limites de la différenciation

Si la stratégie de différenciation est susceptible d'offrir à l'entreprise qui l'a mise en oeuvre un avantage concurrentiel, le développement de ce type de stratégie présente des risques inhérents à sa complexité.

Nous pouvons en particulier affirmer que l'entreprise doit être certaine d'offrir une différenciation réelle afin de compenser une grille tarifaire élevée. Nombre d'entreprises pensent être différentes alors que leurs prestations sont banales ou perçues comme telles par les chargeurs, ou encore, que ceux-ci ne sont pas prêts à payer cette différenciation. Seule une réflexion sur l'offre de services de l'entreprise, sur l'offre de ses concurrents et les besoins de ses clients peut permettre d'éviter ces erreurs. Par conséquent, la faiblesse de la réflexion en matière d'offre de services dans les transports routiers constitue un handicap majeur pour le développement de stratégies de différenciation.

L'insuffisance de réflexion ne saurait pour autant constituer une explication moniste au faible développement des stratégies de différenciation. En effet, comme l'a souligné Koenig, toutes les industries ne recèlent pas les mêmes potentialités pour la mise en oeuvre des différents types de stratégie.

Dans le secteur des transports, la facilité d'imiter les innovations, renforcée par de faibles barrières à l'entrée du secteur, la surcapacité qui favorise la concurrence par les prix, sont autant de facteurs qui offrent des arguments à ceux qui pensent que les transports routiers de marchandises se prêtent mal aux stratégies de différenciation. Bien que nous ne rejetions nullement ces contraintes importantes, nous souhaitons attirer encore une fois l'attention sur le fait que le transport est une activité de services. Par conséquent, une réflexion sur les procédures de fabrication du service, de servuction, devrait permettre de proposer des prestations différenciées. Pour ce faire, non seulement les entreprises de transport doivent approfondir leurs réflexions en ce qui concerne l'offre de services mais s'intéresser davantage à leur image. Si le faire-savoir est important dans tout type de stratégie, il est primordial pour la réussite d'une recherche de différenciation. En effet, au-delà de la différence offerte, l'entreprise doit s'assurer qu'elle est perçue comme une différenciation réelle par les clients, ne serait-ce que pour s'assurer de la valorisation possible de ses prestations.

Enfin, ajoutons que l'entreprise doit se positionner par rapport à un environnement européen mouvant et hétérogène. Cette réflexion doit permettre à l'entreprise soit de faire reconnaître sa différenciation sur différents marchés, soit de consolider son retranchement. Il convient toutefois de souligner qu'une expansion européenne peut entraîner l'entreprise à glisser d'une stratégie de différenciation à une stratégie de volume. Par conséquent, la stratégie de différenciation apparaît comme un chemin particulièrement délicat à emprunter. Cette complexité est sans doute l'une des causes de son faible développement dans le secteur des transports routiers de marchandises.

Bien que la stratégie de différenciation soit faiblement présente dans le secteur, certaines conclusions peuvent être tirées.

Le constat global est celui d'un faible développement des stratégies de différenciation. Certes, le petit nombre d'entreprises que nous avons identifiées n'en constitue pas une preuve en soi. Nous n'avons peut-être pas été capable d'identifier des cas de différenciation que l'étude poussée d'un plus grand nombre d'entreprises permettrait de révéler. Conscients de ces limites, nous avons cherché à confronter notre connaissance du secteur à celle de personnalités reconnues. Cette confrontation ne nous a pas permis d'accroître notre champ d'étude de manière significative. Cette pauvreté paraît d'autant plus surprenante que les entreprises de transport sont des entreprises de services et qu'elles opèrent dans des métiers qui ont connu, ou connaissent, une professionnalisation marquée. Il est donc curieux que toutes ces entreprises développent leur offre technique et surtout leur offre commerciale de manière identique, alors même que l'offre de services est par définition une offre non reproductible. Il nous semble par conséquent possible d'affirmer, premièrement, que les entreprises de transport mènent une réflexion insuffisante sur leur offre de services, et, deuxièmement, que des stratégies de différenciation se développeront probablement à mesure que le secteur des transports acquerra sa maturité.

Le second constat concerne plus précisément les stratégies européennes. Nous avons vu que l'entreprise qui souhaite être présente dans la concurrence européenne, doit offrir une différenciation exportable ou, tout au moins, défendable contre les actions extérieures. Cette contrainte est délicate à satisfaire dès lors que les critères déterminant l'achat de transport diffèrent d'un pays à l'autre. Il est par conséquent difficile non seulement de faire reconnaître au plan européen une différenciation, mais surtout de la faire reconnaître par le marché, c'est-à-dire de la vendre. La stratégie de différenciation peut donc signifier la marginalisation de l'entreprise lorsque le champ concurrentiel passe d'un niveau national à un niveau européen. Il convient toutefois de préciser que le caractère purement hexagonal d'une différenciation peut, en soi, constituer une barrière de protection. En effet, les transporteurs étrangers venant opérer en France ne pourront pas offrir une différenciation identique puisqu'ils en ignorent la nature même. Par ailleurs, il existera toujours des chargeurs qui n'auront que des besoins locaux. Des entreprises l'ont compris qui passent des accords avec de grands groupes européens pour assurer leur distribution finale, préservant ainsi leur niche locale.

La conclusion que nous pensons pouvoir tirer de ce double constat est la suivante : des stratégies de différenciation naîtront probablement de la structuration des différents métiers du transport et de la logistique. Mais, ce développement est subordonné au développement préalable d'une réflexion sur l'offre de transport. Cette réflexion devra être d'autant plus approfondie que les entreprises affirmeront des objectifs européens. Nous souhaitons que les recherches conduites permettront aux entreprises de prendre conscience de la diversité potentielle des comportements stratégiques et les inciteront à approfondir leur réflexion stratégique.

Conclusion

L'analyse des comportements stratégiques qui a été conduite dans les trois sections de cet article nous a permis de mettre en évidence un certain nombre de tendances lourdes qui affectent les entreprises de transport routier de marchandises et, au-delà, structurent le secteur tout entier. Ces évolutions peuvent s'ordonner autour de deux axes.

Tout d'abord, nous pouvons affirmer que les entreprises de transport affichent des objectifs dont l'ambition commune peut se résumer ainsi : être présentes demain dans la concurrence européenne. Certes, sous cette bannière commune, se regroupent des entreprises aux caractéristiques très différentes. Les grands organisateurs de transport tentent d'offrir la diversification technique et géographique la plus large possible. Les entreprises spécialisées oeuvrent pour transformer leur offre technique en une offre commerciale et offrir une chaîne de transport européenne. Quant aux entreprises différenciées, leurs ambitions se déclinent un peu différemment. En effet, la possibilité d'une stratégie européenne dépend largement de la nature de la différenciation offerte, qui a, ou non, une valeur marchande dans les différents pays européens.

Ensuite, nous avons pu montrer qu'un certain nombre de décalages existent entre les objectifs européens des entreprises de transport et l'état de leurs réalisations. Ces écarts apparaissant d'autant plus importants que les objectifs affichés sont plus ambitieux. Notre recherche montre clairement que le développement plus ou moins avancé de nombreux réseaux traduit une tendance forte à l'expansion européenne des entreprises de transport routier de marchandises. Mais, elle souligne également que la démarche retenue par les entreprises françaises est plus extensive qu'intensive. La plupart des entreprises se contentent de quelques implantations par pays, voire d'une connexion avec un correspondant local qui les fait bénéficier de son réseau. Peu nombreuses sont en définitive celles qui cherchent à mailler un territoire de manière homogène. Or, assurément, l'enjeu européen ne consiste pas seulement à couvrir un territoire plus vaste. La couverture géographique européenne n'est pas une fin en soi, mais le moyen pour l'entreprise de s'organiser d'une manière plus efficace, la possibilité d'exploiter des trafics intraeuropéens et non seulement bilatéraux, l'opportunité de résoudre en partie la contrainte majeure de l'économie des transports : la contrainte du fret retour.

Bien sûr, ce constat doit être nuancé. Nous l'avons souligné au fil des sections, le degré d'intégration européenne est très variable selon les sous-marchés du transport. Il est élevé en matière de transport express et, dans une moindre mesure, dans la messagerie. Il augmente fortement en matière de transports frigorifiques et de transports en citernes où l'évolution vers plus de professionnalisation s'accompagne d'une relative standardisation des prestations rendant les différents marchés plus homogènes. Il reste modeste dans le transport banal de lots.

Par ailleurs, il faut tenir compte des potentialités des entreprises. Il est clair que les grands groupes, comme la C.T.T. SCETA ou T.F.E., peuvent prétendre à un positionnement sur l'ensemble du territoire européen. Il faut toutefois reconnaître que le nombre de transporteurs dont le réseau couvre la totalité de l'Europe des Douze est extrêmement limité, en France mais aussi dans les autres pays de la Communauté. Ainsi, avons-nous pu constater les difficultés auxquelles se heurtent les grands organisateurs de transport pour occuper l'ensemble des cases de la matrice "*métiers X territoires*". Il en va de même pour les entreprises spécialisées qui, hormis certains leaders, n'offrent bien souvent qu'une prestation de transport international. Nous pensons que les entreprises petites et moyennes seront amenées à mieux définir leur positionnement stratégique. Dans la mesure où elles ne peuvent pas concurrencer les grands groupes dans une lutte de domination globale au niveau des coûts, elles gagneraient à réviser le caractère extensif de leur démarche. La prise en compte des forces relatives des concurrents, nationaux et européens, plaide pour le développement de stratégies de spécialisation ou de différenciation.

En définitive, si l'offre de transport peut encore être perçue, au plan de l'ensemble du secteur, comme banale, il faut reconnaître qu'elle est en train de se structurer fortement. Si des mailles manquent dans les implantations des groupes de transport, les entreprises de transport françaises ont développé des savoir-faire techniques et un savoir-faire réseau reconnu par tous les pays européens. Aussi, plus que les écarts entre les objectifs et les réalisations, ce sont certaines inconsistances dans les implantations réalisées, certaines insuffisances de moyens financiers et certaines carences de ressources humaines qui nous semblent pouvoir obérer les stratégies des entreprises de transport.

