

LES COOPÉRATIVES DE TRANSPORTEURS

Des coopératives d'artisans à la coopération de PME (*)

par Claire Jafflin et Michel Auvolat (**)

Les premières initiatives coopératives dans le transport apparaissent dans les années 60, plus tardivement que dans les autres secteurs. Le passage d'une économie administrée à la libéralisation du marché entraîne une dualisation du secteur entre petites entreprises et grands groupes. Si le nombre d'adhérents des coopératives artisanales reste limité, les groupements de PME permettent à un nombre important d'adhérents de bénéficier d'un réseau national et international. Alors que les coopératives artisanales génèrent la quasi-totalité du chiffre d'affaires de leurs adhérents, cette part reste marginale pour les groupements de PME. L'article analyse l'efficacité comparée de ces deux modèles, entre permanence et indépendance des adhérents.

(*) Essentiellement d'après « Modèles de développement des coopératives et groupements de transporteurs », C. Jafflin et M. Auvolat, université Lyon-2, DIESS.

(**) Université Lyon-2.

Une libéralisation qui incite à la coopération

La coopération dans le transport apparaît en décalage chronologique par rapport aux autres secteurs, puisque les premières initiatives n'apparaissent que dans les années 60 et que la maturation du mouvement ne date que des vingt dernières années. Le besoin de groupement s'est donc fait sentir en même temps que la récente industrialisation du secteur du transport routier. Les possibilités de développement coopératif ont longtemps été fortement limitées, car le secteur s'est d'abord développé dans un cadre fortement administré puisque non seulement l'offre était régulée depuis l'avant-guerre par un système de licences professionnelles, mais la demande a été elle aussi régulée par un système de tarification obligatoire (TRO) et le rapprochement même entre offre et demande était effectué par les bureaux régionaux de fret (BRF). Jusqu'à la disparition progressive de ces systèmes à la fin des années 70, la France du transport a fonctionné sous un régime annulant assez largement les effets positifs de la concurrence. Cette période, favorable à la confraternité (période dorée du syndicalisme professionnel), « a offert, sinon l'opulence pour tous, du moins une vie tranquille pour la majorité ». Un tel contexte n'était pas favorable à la coopération, toujours « fille de la nécessité ». Ainsi se vérifie, là comme ailleurs, que corporatisme et coopération ne font pas bon ménage et que la libéralisation des marchés est le meilleur stimulant de la coopération d'entreprises.

Le système du contingentement et de la tarification obligatoire, ébranlé dès la fin des années 70, disparaît en 1986 en même temps que le contrôle des prix, faisant basculer le secteur routier de l'économie administrée à la

liberté d'établissement et à la liberté des prix. Le nombre d'entreprises s'accroît fortement, les taux de marge s'abaissent, provoquant des défaillances d'entreprises et la dualisation du secteur entre création de grands groupes et développement de la petite entreprise sous-traitante (tractionnaire). En 1993, la libéralisation du marché s'étend progressivement à l'espace européen. Ces deux dates scandent les histoires de groupements : les groupements d'artisans se développent dans les années 80 dans un contexte de développement de l'offre de transport et de pression sur les prix ; les groupements de PME se créent à partir de 1993 dans un marché où l'offre doit s'élargir à la dimension de l'Europe, correspondant à la concentration de la demande des chargeurs de l'industrie et du commerce. Les promoteurs publics et privés de ces groupements cherchent par cette formule à lutter contre l'émiettement du secteur, la subordination et l'insuffisante productivité des artisans et PME isolés.

Les groupements ont donc connu plusieurs périodes dans leur organisation et dans leurs motifs, correspondant à des enjeux différents.

Le premier âge des groupements renvoie généralement à une logique d'intégration d'artisans. Cette première catégorie de groupements concerne de toutes petites entreprises désireuses de constituer une agence commune. Ce sont donc d'abord des transporteurs qui n'ont individuellement que des camions et à qui le groupement va réellement donner les moyens d'une entreprise : une exploitation et un accès direct à la clientèle. Dans cette catégorie de groupements, on trouve essentiellement des coopératives d'artisans, mais aussi des Scop. Ils constituent encore l'essentiel des adhérents d'Unicooptrans. Quelques autres coopératives ont développé une ou deux agences pour un relais de développement. Ces coopératives se sont développées très progressivement à partir de 1963, où un décret leur a reconnu le statut de transporteur (*cf. infra*). Au début des années 80, leur nombre était estimé à moins de quarante, regroupant environ six cents artisans transporteurs.

Le deuxième âge de la coopération dans le transport renvoie à une motivation d'un autre ordre, impliquant davantage les PME. Ce type de groupement, réseau de PME, n'a pas comme finalité de créer une agence, puisque les adhérents possèdent déjà ses attributs. L'enjeu est de créer un réseau. Ce réseau a généralement d'abord été vu comme la possibilité de bénéficier d'un maillage territorial dans une logique commerciale d'offre de capacité, puis, pour certains, dans une logique d'offre de service. C'est essentiellement depuis les années 90 que se sont développés ces groupements de PME, certains de statut coopératif, d'autres organisés dans différents cadres juridiques.

Les différents types de groupements et leur poids dans le secteur

On peut rassembler les informations sous la forme de quelques indicateurs montrant la diversité des formes de coopération selon qu'elles sont d'origine artisanale ou PME.

Nombre et taille des groupements

On peut considérer qu'il existe aujourd'hui autour de cent SA et SARL coopératives de transporteurs. Ce nombre est près de trois fois supérieur à celui qui était indiqué au milieu des années 80 et il a fortement crû au début des années 2000. A cela il faut ajouter des groupements de PME qui ne sont pas de statut coopératif, mais qui ont été considérés comme fonctionnant selon des règles égalitaires. Par ailleurs, de nombreux GIE existent dans le transport. L'ensemble des groupements, au-delà du noyau dur des sociétés coopératives, est donc relativement flou et fluctuant. La taille des groupements oppose nettement les coopératives artisanales, dont les effectifs dépassent rarement vingt adhérents, et les groupements de PME, que leur ambition de maillage du territoire national conduit

Tableau 1
Données concernant les principales coopératives d'origine artisanale

	Date de création	Nombre d'entreprises	CA facturé pour l'activité groupement HT (M€)		Nombre de véhicules (moteurs)
			2003	2004	
(La Flèche ⁽¹⁾)	1960	(34)	(89)	NC	(300)
Ablo	1969	11	20	20,5	152
Loire Transbennes	1974	30	7,7	8,5	80
Lyon Bennes	1979	15	2,9	3,6	50
CTLC Nord	1985	9	6	5,6	30
SCAT	1985	92	12	NC	300
ATR	1989	35	20	23	180
GTG	1990	9	4,9	5,2	24
CTB	1993	10	3,8	NC	22
CGE Trans	1994	4	7,6	8,2	70
Eurocoop express	1996	24	3,6	3,9	40
Navisco 2000	1998	20	0,28	0,08	20
Eurovrac	1999	20	33,9	36,9	280 ⁽²⁾
Vendée Bennes	2001	8	3,3	1,8	35
Navisudest	2003	18	6,1	7,1	19

(1) La Flèche est sortie du statut coopératif en 2004.

(2) Ces chiffres concernent les résultats cumulés des adhérents, l'association ne générant aucun chiffre d'affaires.

Sources : enquêtes, Societe.com, Unicooptrans.

à tendre vers une centaine d'adhérents et, pour certains, à développer des partenariats avec des réseaux de groupements étrangers.

Les tableaux 1 et 2 permettent de traduire la notion de taille des groupements en données économiques. On a distingué les principales coopératives d'origine artisanale, qui intègrent la majeure partie, parfois la totalité, du chiffre d'affaires (CA) de leurs adhérents, et les groupements, parfois sous forme coopérative, de PME, où il convient de distinguer le chiffre d'affaires de la tête de réseau et celui de l'ensemble des adhérents.

Seules les coopératives d'origine artisanale ayant un chiffre d'affaires supérieur à 3 millions d'euros sont présentées dans le tableau 1. Une douzaine d'autres ont un chiffre d'affaires allant de 1 à 3 millions d'euros. Par ailleurs, s'agissant des coopératives de PME (tableau 2), le chiffre d'affaires total des adhérents aux coopératives n'a pas été pris en compte. Le pourcentage maximum du CA *in* groupement est de l'ordre de 20 %.

Tableau 2
Données concernant les groupements de PME

	Date de création	Nombre d'entreprises	CA de la tête de réseau HT (M€)		CA cumulé adhérents (M€)	Nombre de mètres carrés (m ²) stockage	Nombre de véhicules (moteurs)
			2003	2004			
Demeco	1972	70	9,4	9,7	NC	150 000	800
TEM	1988	12	15	15	NC	35 000	160
Astre	1992	110	43	NC	1000	1 500 000	6 500
Allo Colis	1993	30	0,09	NC	NC	0	500
Flo	1993	67	0	0	800	790 000	5 800
Gentlemen	1994	170	6,9	8,2	102	300 000	1 700
Astel Logistique	1995	10	200	210	NC	300 000	1 000
France Benne	1995	59	2,2	2,7	280	0	2 000
Exapaq	1995	20	NC	194	NC	0	1 600
TDI	1997	6	0,4	NC	23,5	NC	200
Réunir	1998	75	5	5	200	0	4 500
Axcial	1999	5	0,2	0,3	18	NC	600
Evolutrans	2000	80	NC	NC	700	350 000	4 000
Eurovolume	2001	10	0,9	1,9	140	120 000	670

Sources : enquêtes, Societe.com, Unicooptrans.

Le chiffre d'affaires de la tête de réseau est significatif de la volonté du groupement d'intégrer plus ou moins une activité commerciale, selon les périodes. A ce titre, Astel, Astre, TEM, Demeco, Gentlemen, Réunir et, plus modestement, France Benne affichent l'activité de facturation directe la plus importante aux grands chargeurs. Cet élément est pourtant à analyser avec précaution. Tout dépend en effet de la constitution de ce chiffre d'affaires. Lorsqu'il comprend l'activité d'assurance, il est évidemment plus important. Il est alors un autre indicateur de la culture collective et des enjeux partagés.

Poids de la coopération dans le transport

On peut tenter une estimation globale du poids de la coopération dans les transports sachant que les indicateurs globaux mesurent des réalités aussi différentes que celles qui ont été exposées précédemment : coopératives d'artisans qui intègrent la totalité de l'activité de transport de leurs adhérents, groupements de PME qui n'impactent qu'une partie souvent limitée de l'activité des adhérents, coopératives d'achat dont l'effet ne joue qu'à la marge de l'activité.

Si l'on considère que les coopératives artisanales regroupent essentiellement les employeurs de 0 à 9 salariés, c'est environ 2 % des artisans transporteurs qui sont regroupés en coopératives. Les groupements de PME se situent essentiellement sur le segment des employeurs de 10 à 100 salariés. Là, c'est autour de 10 % du nombre d'entreprises et de véhicules qui évoluent dans l'orbite des groupements. Malgré la création récente de nombreuses coopératives dans le transport léger (mais leurs quelque 500 camions représentent encore peu par rapport aux 36 000 véhicules de moins de 3,5 tonnes possédés par des artisans transporteurs), on constate donc un net déplacement du poids relatif de la coopération de l'artisanat vers les PME, dans des formes certes très différentes (*tableau 3, en page suivante*).

Statuts et efficacité des différents modèles

Il faut donc distinguer les coopératives d'artisans transporteurs et les groupements de PME.

Les coopératives

La constitution d'un cadre juridique fondé au départ sur la loi de 1947 et organisant la coopération entre entreprises dans le secteur des transports routiers remonte au décret du 8 février 1963⁽¹⁾. Il a été obtenu plus tardivement que dans bien d'autres secteurs d'activité économique, à la suite d'interventions de groupes de transporteurs routiers de marchandises désireux de se regrouper dans un cadre coopératif, mais dans l'impossibilité de le faire tant que le cadre réglementaire de la « coordination des transports » n'avait pas été aménagé et faisait obstacle à de tels regroupements en empêchant notamment la mise en « pool » des titres de transport détenus individuellement par les transporteurs associés.

(1) Données issues du rapport de Pierre Debeusscher au Conseil national des transports sur les coopératives d'entreprises de transport, 2002.

Tableau 3
La coopération selon la taille des entreprises de transport général de marchandises

Nombre de salariés	Nombre d'entreprises		Nombre de camions et de tracteurs	
	Total ⁽¹⁾	Groupées	Total ⁽¹⁾	Groupés
0-5	31 180	} 600	68 234	} 1 500
6-9	2 975		22 240	
10-19	2 931	} 400	34 399	} 15 000
20-49	2 410		59 347	
50-99	545		26 282	
100-249	339		33 743	
250 et plus	85		25 727	
Total	41 465	1 000	269 972	16 500

(1) Sources: EAE, 2002 et enquête.

Les différentes modifications qui ont dû lui être apportées n'ont pas affecté les dispositions de fond caractérisant depuis quarante ans le régime de la coopération dans le secteur du transport routier et qui sont au nombre de trois.

- La société coopérative d'entreprises de transport est voiturier. L'attribution de la qualité de voiturier constitue la disposition fondamentale permettant à une coopérative d'entreprises de transport de ne pas être un simple groupement d'achat au profit de ses adhérents ou même un regroupement ou une mise en commun, même poussée, de certaines fonctions commerciales – telles que la recherche mutualisée de fret avec une centrale commune –, mais de conclure directement les contrats de transport et d'endosser la responsabilité du transporteur. La coopérative se substitue donc juridiquement à ses adhérents qui exécutent le transport.

- La société coopérative d'entreprises de transport ne peut être commissionnaire de transport (avec une dérogation de 15 % en période de pointe). Cette prohibition constitue une application, propre au secteur du transport routier de marchandises, des principes généraux du statut de la coopération. La création d'une coopérative a notamment pour but d'affranchir ses adhérents du recours à l'affréteur. Cet objectif implique que les sociétés coopératives ne puissent exercer à l'égard de transporteurs tiers une activité intermédiaire alors même que leur mode d'organisation a pour but d'y soustraire leurs membres.

- L'activité commerciale du groupement coopératif d'entreprises de transport passe par une agence commune traitant avec la clientèle.

La constitution d'une telle agence pour l'exploitation commune de tout ou partie des fonds de commerce des adhérents découle directement de l'attribution de la qualité de voiturier à la société coopérative d'entreprises de transport et en est la conséquence organisationnelle nécessaire. Elle est donc amenée à définir une politique commerciale unique, des prix communs et une coordination étroite de l'activité des associés.

Les autres statuts

Les groupements de transporteurs sont nés dans une période où le statut de coopérative d'entreprises s'était clarifié dans le cadre de la loi de 1947 portant sur l'organisation générale de la coopération. Ils se sont consolidés dans ce statut après que le décret de 1963 eut reconnu aux coopératives de transporteurs le statut de voiturier. Ensuite, la loi de 1983 sur les coopératives artisanales, fiscalement avantageuse, a eu un effet d'attraction sur les groupements d'artisans transporteurs. Les groupements de benniers dans les années 80-90, les groupements de transport express dans les années 2000 ont massivement adopté le statut de SA ou SARL coopérative loi de 1983. C'est même le cas de la coopérative de PME France Benne. Parmi les groupements adhérents d'Unicooptrans, 60 % sont des SA ou SARL coopératives de la loi de 1983. Il reste que des groupements se sont créés pendant toute cette période, continuent de se créer et de se développer sous d'autres formes, associations, GIE ou sociétés de capitaux classiques. On oppose ainsi volontiers les groupements d'artisans pour qui la coopérative serait une forme bien adaptée aux groupements de PME pour qui la SA classique ou la SAS⁽²⁾ serait plus pertinente.

(2) Société par actions simplifiée.

Des groupements abandonnent aussi le statut coopératif, signifiant par là certaines limites. C'est le cas dans les situations de crise financière, lorsqu'il s'agit de faire appel à des apporteurs de capitaux extérieurs (La Flèche), mais aussi lorsque des têtes de réseau génèrent un développement commercial que les adhérents ne peuvent pas absorber (Allo Fret). Rappelons qu'au-delà d'une tolérance limitée les coopératives ne peuvent commissionner que leurs adhérents. Ce qui constitue la garantie que la tête de réseau ne développera pas son activité en dehors des finalités de ses adhérents devient une limite de son potentiel de développement, peut-être préjudiciable à l'ensemble.

L'efficacité des deux modèles

On pourrait définir l'efficacité comme la capacité à préserver la finalité des coopératives, c'est-à-dire la permanence et l'indépendance de leurs adhérents, dans un contexte de contraintes générales du secteur transport : concentration des chargeurs, concurrence de groupes intégrés offrant des prestations globales, internationalisation des échanges, etc.

A cet égard, les deux types de groupements, groupements intégrés d'origine artisanale et réseaux de PME, rencontrent des difficultés structurelles qui tiennent aux tendances centripètes des premiers, centrifuges des seconds.

Tableau 4
Part du chiffre d'affaires généré par le groupement

Group. achat	France Benne ⁽¹⁾	Demeco Gentlemen	Astre ⁽²⁾	Ablo	Transbennes	France Alliance	La Flèche, CTLC, UTR, ATB-ATR,
< 5 %	10 %	15 à 17 %	20 %	80 %	> 90 %	100 %	

(1) D'après étude Samarquande.

(2) Jusqu'à 36 % d'après Samarquande.

Le tableau 4 positionne, outre les groupements d'achat, les coopératives d'origine artisanale dont le chiffre d'affaires absorbe tendanciellement la totalité de l'activité de leurs adhérents et les groupements de PME dont l'estimation de la part du chiffre d'affaires générée auprès de leurs adhérents comprend l'activité commerciale propre à la tête de réseau et l'estimation de l'activité induite par la bourse de prêt. Pour ces derniers, l'estimation n'a pu être obtenue que pour quelques-uns, mais la fourchette de 10 à 20 % semble raisonnable.

Les coopératives d'artisans se sont fondées à l'origine par la mise en commun des titres de transport détenus par leurs associés. Le statut de voiturier leur permet de conclure directement les contrats de transport et de répondre du service rendu, ce qui se traduit par une coordination étroite de l'activité des associés. Il y a peu d'exemples, dans l'univers de la coopération d'entreprises, qui aillent aussi loin dans l'intégration. Des coopératives artisanales de construction peuvent intégrer une part dominante des activités de commercialisation, de production et d'achat de leurs adhérents, mais elle n'est jamais totale et il n'y a pas d'exemple de gestion directe du personnel de production. Le cas des coopérateurs intégrés de la production agricole hors sol se rapproche peut-être plus de ce modèle et il a souvent été contesté par certaines organisations agricoles. On voit bien, en effet, le risque que la finalité de préservation de l'indépendance des coopérateurs soit altérée par un système qui les prive de l'exercice direct de la plupart des fonctions de chef d'entreprise. Ils les retrouvent d'une certaine manière par leur participation à la gestion d'entités qui restent généralement de petite taille, mais sans l'exercice des responsabilités concrètes qui caractérisent l'état de chef d'entreprise.

Les coopératives intégrées ont trouvé deux types de réponse au risque de dépérissement du caractère entrepreneurial de leurs adhérents. Le premier consiste à limiter l'intégration à l'apport d'une partie seulement

de leur fonds de commerce et de leur parc de matériel. L'autre réponse est celle de coopératives diversifiées comme ATR, où des délégations de responsabilités par secteurs d'activité permettent à une partie au moins des coopérateurs d'exercer une compétence partagée d'entrepreneur.

Les groupements de PME vivent le problème inverse d'une difficulté à convaincre leurs adhérents des vertus de l'intégration. Les bourses de fret ont en général été conçues avec des mécanismes de pénalisation de ceux qui présentent une balance négative. Les difficultés sont plus aiguës lorsqu'il s'agit de créer et de développer un service commercial commun. Des réussites existent : Astre commercial est l'un des tout premiers prestataires de la grande distribution ; France Benne poursuit le développement de son service grands comptes. En revanche, des groupements comme Allo Fret et Evolufrance ont abandonné la conquête commune des chargeurs. Peu de groupements se sont diversifiés directement dans des prestations logistiques, laissant plutôt leurs adhérents s'organiser régionalement (Flo). Par contre, les groupements de PME utilisent volontiers le groupement comme outil d'expérimentation et d'aide à la décision s'agissant des nouvelles technologies et notamment du développement de la traçabilité.

En générant une part limitée du chiffre d'affaires de leurs adhérents, les groupements de PME restent, on l'a déjà évoqué, des modèles d'organisation dont l'efficacité fait débat face aux entreprises intégrées.

Les deux types de coopératives et groupements sont donc engagés sur la recherche de points d'équilibre vers plus d'intégration pour les groupements de PME, moins d'intégration pour les groupements d'artisans, susceptibles de satisfaire leur double finalité de permanence et d'indépendance de leurs adhérents.

Les perspectives de la coopération dans le transport

Historiquement, le mouvement coopératif a visé les artisans transporteurs, considérant qu'ils étaient ceux qui avaient le plus intérêt à se doter d'outils d'accès direct au marché et à éviter ainsi de dépendre des affréteurs. En réalité, les très petites entreprises, souvent enfermées dans des rapports de sous-traitance, ne disposent pas de la profondeur suffisante pour une projection stratégique et éprouvent les plus grandes difficultés pour entrer en coopération. Les créations récentes de coopératives artisanales se sont ainsi faites dans des niches (navigation fluviale...) ou en substitut à la crise d'autres modèles d'organisation (une franchise nationale de transport léger de marchandises dont la disparition suscite la création d'une vingtaine de coopératives locales). L'impact de la coopération est donc resté très limité dans l'univers artisanal et rien n'indique qu'il soit à même de se renforcer notablement.

Les dix dernières années voient en revanche l'ouverture des PME au fonctionnement en réseau. La logique historique du maillage territorial cohabite de plus en plus avec une gestion de dossiers commerciaux,

ce qui correspond au mouvement de fond de développement d'une logistique dédiée. Cette tendance ne peut que s'accroître encore, car le poids de la logistique dans le chiffre d'affaires des entreprises industrielles et commerciales et plus encore dans leur valeur ajoutée les conduit à vouloir exercer une réelle maîtrise de l'organisation de leurs flux pour en faire un facteur de différenciation, ce qui n'est pas toujours compatible avec une gestion en réseau si elle signifie une organisation commune et partagée. Le développement des groupements est donc lui aussi conditionné par un besoin de plus de collaboratif, à l'instar de ce qui se passe partout, avec des succès divers, dans la chaîne logistique globale.

Evoquant leur rôle pour la première fois, l'étude Eurostaf 2004 sur le transport routier de marchandises situe les groupements « *dans un créneau intermédiaire entre les entreprises régionales dont une part de l'activité est souvent la sous-traitance des prestations de transport sec aux grands groupes, et les groupes européens dont le réseau et les moyens permettent d'accéder à la clientèle des gros chargeurs. L'adhésion aux groupements permet finalement à ces entreprises d'échapper aux opérations de croissance externe des groupes européens en disposant des moyens de se positionner sur des schémas de transports nationaux malgré leur faible taille* ⁽³⁾. » Ils offrent donc une alternative à la concentration capitaliste.

Nous avons déjà vu que les groupements avaient des contours juridiques extrêmement divers et que le projet collaboratif pouvait s'inscrire dans des formes d'entreprises variées : société de capitaux, SARL, SA, SAS classique ou coopérative... Dans tous les cas, on constate que le seul statut coopératif ne suffit pas et que le GIE ou l'association loi 1901 créent des structures juridiques permettant de laisser vivre l'esprit d'entreprise, car la gouvernance est plus simple. Tout se passe comme si les acteurs créaient une structure de travail « capitaliste » et dans le même temps un encadrement éthique.

Le modèle est-il pérennisable ? Norbert Dentressangle, tenant de l'alternative intégrée, n'y croit pas en France et la concentration du secteur lui apparaît inéluctable ⁽⁴⁾.

Ce qui pourrait justifier ce pronostic sur les limites des réseaux de PME tient d'abord à leur difficulté historique à dépasser la fonction de bourse de fret. En effet, les adhérents restent encore souvent jaloux de leur indépendance et méfiants vis-à-vis des initiatives de la tête de réseau. Mais des progrès sont réalisés, des maturités acquises, on le constate dans le développement du pragmatisme. Il est certain que les progrès en matière de gouvernance du réseau sont décisifs pour vérifier les performances comparées du réseau et de l'intégration capitaliste.

Plusieurs facteurs incitent à penser que les groupements ont un bel avenir devant eux. Le premier est la conscience aiguë que, si rien ne change, le pavillon français est mort. En attendant l'harmonisation européenne, le courage politique, etc., les entreprises ne voient pas d'autres issues que de croître encore davantage dans une course à la taille critique de réseau, pour les groupes déjà intégrés, ou au regroupement et à plus de solidarité,

(3) Etude Eurostaf TRM 2004.

(4) *Passion rouge, carnets d'un entrepreneur*, Le Cherche Midi, 2005, p. 116.

mais dans une maturité beaucoup plus grande qu'il y a peu, pour les PME comme pour les artisans. Encore faudrait-il que les PME du transport général de marchandises disposent des ressources pour la croissance externe et que les contraintes juridiques et administratives pesant sur les différentes formes de groupement n'obèrent pas cette possibilité de renouvellement du marché concurrentiel. D'autres voies sont sans doute imaginables, comme le rapprochement et la fusion de groupements, une voie qu'ont envisagée Demeco et Gentlemen du déménagement. ●