

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
affiliée à l'Université de Montréal

LA GESTION DU MARKETING DANS LES
ENTREPRISES DE TRANSPORT ROUTIER AU CANADA

par
Benoît Hamelin



Mémoire présenté à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
en vue de l'obtention du grade de
MAÎTRE EN SCIENCES DE LA GESTION (M.Sc.)
Novembre 1986

m 1986
No 45

RÉSUMÉ

Ce mémoire présente les résultats d'une étude exploratoire sur la gestion du marketing dans les entreprises de transport routier au Canada.

L'objectif de l'enquête vise essentiellement à faire une analyse de la situation dans cette industrie à la veille d'un projet de déréglementation qui est prévu pour le début de l'année 1987.

Nous nous intéressons plus spécifiquement à l'évolution des principaux groupes de transport routier au Canada; en ce sens, il s'agit de cerner les principaux axes de développement qu'ont empruntés ces entreprises depuis les dix dernières années et de mesurer l'importance qui est accordée à la gestion du marketing.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
BIBLIOGRAPHIE	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : <u>L'industrie du transport routier pour compte d'autrui au Canada</u>	3
I. Le secteur du transport public au Canada	3
A. Nombre de firmes dans le secteur du transport public	3
B. Indice de concentration	5
C. Evolution volatile des recettes d'exploitation	5
D. Analyse des résultats pour les transporteurs publics appartenant à la classe 1	9
II. Les transporteurs de marchandises générales	12
A. Importance du transport de marchandises générales dans l'ensemble de l'industrie	13
B. Niveau de concentration dans le secteur du transport des marchandises générales	15
C. Evolution des recettes pour les transporteurs de marchandises générales selon la taille des opérations	16
D. Sommaire sur le transport des marchandises générales	19
III. La demande canadienne de transport routier des marchandises : aperçu statistique	21
A. Evolution de la demande canadienne de transport public	22
B. Particularités régionales de la demande	23
C. Répartition du tonnage par section de marchandises	26
D. Evolution du tonnage par groupe de marchandises	26
E. Importance du transport public selon les villes canadiennes	28
F. Distribution des mouvements de marchandises par localité	32
G. Transport des charges complètes et incomplètes par province	35

CHAPITRE II : <u>Etat des connaissances sur le marketing d'un service de transport routier</u>	37
I. La gestion du marketing d'un service de transport routier	37
II. Analyse de la demande pour un service de transport	40
A. Comportement d'achat pour un service de transport	41
B. Caractéristiques d'un service de transport routier	42
C. Différenciation du service de transport	44
CHAPITRE III : <u>Méthodologie d'enquête</u>	47
I. Objectif de l'étude	47
II. Méthodologie d'enquête	48
III. Détermination de l'unité d'observation	49
IV. Procédure de sélection des compagnies consultées	50
V. Présentation des compagnies visitées	51
CHAPITRE IV : <u>Situation des transporteurs routiers canadiens spécialisés dans le LTL</u>	52
I. Evolution du secteur LTL canadien depuis 1980 telle que vécue par les principaux transporteurs routiers	52
A. Faillite de la compagnie Maislin Transport	53
B. La récession économique de 1981	54
1. Maintien du niveau d'activités acquis	55
2. Rationalisation des coûts d'opération	56
C. "Motor Carrier Act" ou la déréglementation du transport routier aux Etats-Unis	57
D. Arrivée des transporteurs américains au Canada	58
E. Projet de déréglementation du transport public canadien	59
II. Revue des principales orientations stratégiques adoptées par les transporteurs routiers canadiens	59
A. Spécialisation dans le transport en lots brisés	60
B. Réorganisation du transport des charges complètes	61
C. Consolidation du marché canadien	62
D. Expansion des activités sur le territoire américain	67
E. Spécialisation dans le transport des produits alimentaires	70
F. Services d'entreposage et de logistique	71

CHAPITRE V : <u>Bilan du marketing</u>	73
I. Implantation du concept de marketing dans les entreprises de transport routier canadien	73
A. L'organisation et la structure de l'activité marketing	74
B. Activité de planification marketing	77
C. Gestion du mix marketing	78
1. Produit	79
2. Prix	80
3. Place	81
4. Promotion et publicité	82
D. La gestion de la force de vente	83
1. Importance de la représentation dans le choix d'un transporteur	83
2. Formation et rémunération	84
3. Planification et contrôle	85
CONCLUSION	87
ANNEXE I : Liste des services offerts par un transporteur routier	94
ANNEXE II : Tableau récapitulatif des principales études sur le comportement d'achat des expéditeurs	96
ANNEXE III : Guide d'entrevue	98
ANNEXE IV : Lettre de confirmation	105
ANNEXE V : Liste des entreprises	107

LISTE DES TABLEAUX

I. Principaux postes d'exploitation des transporteurs publics de classe 7.	12
II. Indice de tonnage pour le transport public selon les provinces.	24
III. Utilisation du transport public par groupe de produits	29
IV. Utilisation du transport public par secteur manufacturier.	30
V. Classement des villes canadiennes selon les activités de transport public en 1981	31
VI. Avantages et désavantages reliés à un projet de fusion ou d'acquisition	65
VII. Avantages et désavantages reliés aux regroupements d'entreprises.	67
VIII. Différentes formes d'organisation de l'activité marketing dans le secteur du transport routier au Canada	75

LISTE DES FIGURES

I	Evolution du nombre de firmes canadiennes de transport routier (par territoire)	4
II	Concentration des activités de transport public selon les catégories de revenus pour l'année 1983	6
III	Evolution des recettes d'exploitation effectuées par les transporteurs publics entre 1975 et 1983	7
IV	Répartition des recettes d'exploitation en transport public selon les distances parcourues en 1982	8
V	Evolution des recettes d'exploitation des transporteurs publics (classe 1)	10
VI	Evolution des bénéfices net d'opération (classe 1) en \$ courants	11
VII	Concentration des activités de transport public selon les catégories de revenus	14
VIII	Concentration des activités dans le secteur des marchandises générales	15
IX	Evolution des recettes d'exploitation dans le transport des marchandises générales	17
X	Evolution des bénéfices nets dans le transport des marchandises générales	18
XI	Evolution de l'indice de tonnage au Canada entre 1973 et 1983	22
XII	Répartition du tonnage selon les sections de marchandises en 1982	25
XIII	Evolution du tonnage transporté par groupe de produits	27
XIV	Expédition et réception pour les principales localités en 1982	33
XV	Comparaison entre le TL et le LTL par province en 1982	36

BIBLIOGRAPHIE

- 1 BALLOU, R.H.. Business Logistic Management. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc. 1985.
- 2 BOUCHER, M. Le marché des lots brisés au Québec. Centre de recherche en économie publique. 1985. 77p.
- 3 CHRISTENBERRY, W. "The Relationship of Freight Modal Split to Shopper Percetions of Transportation Service Characteristics". Proceedings of the 18th Annual Meeting of the Transportation Research Forum. 1977. pp. 515-522.
- 4 CONSTANTIN, M. et autres. "A Marketing Framework for a Motor Carrier of General Commodities". Proceedings of the 19th Annual Meeting of the Transportation Research Forum. 1978.
- 5 HILTON, C. "An Evaluation of Motor Common Carrier Services". Ph.D dissertation. MSU, 1983. pp. 33-34.
- 6 JERMAN, A. "Motor Carrier : A Product Perspective". Proceedings of the 18th Annual Meeting of the Transportation Research Forum. 1977. pp. 515-522.
- 7 JUSTEAU, J.J. "Interface Marketing Logistic, Transport". Revue Transport. Avril 1983. pp. 168-172.
- 8 KALLMAN, E.A., GUPTA, R.C. "Top Management Commitment to Strategic Planning : An Empirical Study". Managerial Planning, May 1979, pp. 34-38.
- 9 KOTLER, P., McDOUGALL, G. "Principles of Marketing". Prentice-Hall. 1983#0.
- 10 LALONDE, B., SALEH, . "Industrial Buying Behavior and the Motor Carrier Selection Decision". Journal of Purchasing. Feb. 1972. pp. 18-22.
- 11 LALONDE, B. et ZINSZER, . "Customer Service : Meaning and Measurement". National Council of Physical Distribution Management. 1976.
- 12 LEVY, M. "L'Audit-Marketing : une méthode d'auto-évaluation". Direction et gestion des entreprises. Juillet-août 1982. pp. 33-46.
- 13 McGEE, M.P. "Motor Carrier Market Segmentation : A Function of Shipper Cost Sensitivity". Proceedings of the 23 rd Annual Meeting of the Transportation Research Forum. 1982.
- 14 McGINNIS, M.A. "Shipper Attitudes Towards Freight Transportation Choice : A Factor Analytic Study". International Journal of Pysical Distribution and Materials Management, vol. 10 [1980].

- 15 PERRIEN, J. "La gestion du marketing dans les entreprises de transport routier au Québec". Rapport remis à l'A.C.Q., août 1985.
- 16 POTTER, J. "A Marketing Strategy under Motor Carrier Deregulation". Proceedings of the 20th Annual Meeting of the Transportation Research Forum. 1979
- 17 ROBICHEAUX, R., CADOTTE, E., "Shipper's Perceptions and Preferences for Motor Carrier Performance in Urban Areas : Implications for Consolidation Programs". Proceedings of the 17th Annual Meeting of the Transportation Research Forum. 1976. pp. 152-160.
- 18 ROBICHEAUX, R. et JAMES, W. "Segmenting Common Motor Carrier Markets on the Basis of Customer Satisfaction. Proceedings of the 19th Annual Meeting of the Transportation Research Forum. 1978.
- 19 ROSS, R., The New Era of Motor Carrier Marketing Meeting the Challenge. Proceedings of the 24th Annual Meeting of the Transportation Research Forum. 1973.
- 20 ROY, J. "Un modèle de planification globale pour le transport routier des marchandises". Thèse de doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, décembre 1984.
- 21 SHUSTER, A.D. "Motor Common Carrier Corporate Strategy in an Uncertain Regulatory Environment. Proceedings of the 20th Annual Meeting of the Transportation Research Forum. 1979.
- 22 SLATTER, B. "A Model of Industrial Buying Behavior; Physical Distribution Management and the Motor Carrier Selection : A Task Approach. Proceedings of the 24th Annual Meeting of the Transportation Research Forum. 1983
- 23 WICKOFF, D. "Shippers Preference for Trucking Services. An Application of the Ordered Logit Model". Proceedings of the 23rd Annual Meeting of the Transportation Research Forum. 1982

INTRODUCTION

L'industrie du transport routier traverse présentement une phase de changements importants associés à la prochaine venue d'un projet de déréglementation dans ce secteur.

A l'image de nos voisins du Sud, les gouvernements fédéral et provinciaux du Canada désirent éliminer les systèmes d'émission de permis et de tarification qui servent au contrôle de la concurrence sur les marchés et garantissent un niveau de revenus raisonnable aux transporteurs. Ainsi l'objectif de la déréglementation est d'établir un contexte de libre concurrence entre les entreprises afin d'améliorer le ratio prix/service offert aux consommateurs.

De fait, la déréglementation agit directement sur le contexte concurrentiel de l'industrie et, en ce sens, modifie les méthodes de gestion au sein de l'entreprise. Plusieurs facteurs, dont la menace de nouveaux entrants (canadiens et américains), favorisent le développement d'une approche plus dynamique dans la mise en marché du service de transport routier. Le marketing acquiert ainsi un rôle prédominant dans cette industrie et devrait, au cours des prochaines années, influencer de façon significative l'organisation spécialisée dans le transport routier.

Dans le cadre de ce mémoire, il sera question de la problématique reliée à l'implantation du marketing en tant qu'optique de gestion d'une compagnie de camionnage.

Globalement, il s'agit d'établir l'état de la situation concernant la théorie développée sur le marketing d'un service de transport routier et d'effectuer, à partir de ce cadre, un bilan des pratiques marketing dans les entreprises canadiennes.

Le premier chapitre de ce mémoire contient une analyse de l'industrie canadienne de transport public et de son évolution au cours des dix dernières années; ceci inclut également une étude détaillée de l'offre et de la demande dans ce secteur.

Le deuxième chapitre présente une revue de la littérature sur le marketing d'un service de transport routier; deux sujets y sont traités, soient : la gestion du marketing chez les transporteurs routiers et le comportement d'achat des expéditeurs pour ce service.

Après avoir établi la toile de fond de l'industrie et parcouru la littérature sur l'objet de ce mémoire, le troisième chapitre discute de la méthodologie employée pour établir un bilan sur les pratiques du marketing au sein des compagnies canadiennes de transport routier.

Les quatrième et cinquième chapitres présentent une analyse des informations recueillies à travers nos entretiens avec les responsables de la gestion du marketing et des ventes de ces firmes. Les principaux points discutés concernent l'évolution des principaux groupes de transport routier canadiens, les stratégies développées par ceux-ci à la veille de la déréglementation, l'organisation et la planification du marketing et la gestion de la force de ventes.

La conclusion englobe un ensemble de constatations concernant l'application des principes de marketing dans l'industrie canadienne du transport routier. Nous concluons en suggérant diverses voies de recherches futures concernant le marketing d'un service de transport routier des marchandises.

CHAPITRE I

L'industrie du transport routier pour compte d'autrui au Canada

Le premier chapitre contient une description détaillée de l'industrie du transport routier pour compte d'autrui et de son évolution au cours des dix dernières années (1973-1983).

Il s'agit de décrire le cadre global dans lequel évoluent les entreprises de camionnage spécialisées dans le transport des chargements incomplets (LTL).

Ce chapitre traite de trois sujets : soit le secteur du transport public, le sous-secteur des marchandises générales et la demande canadienne de transport routier.

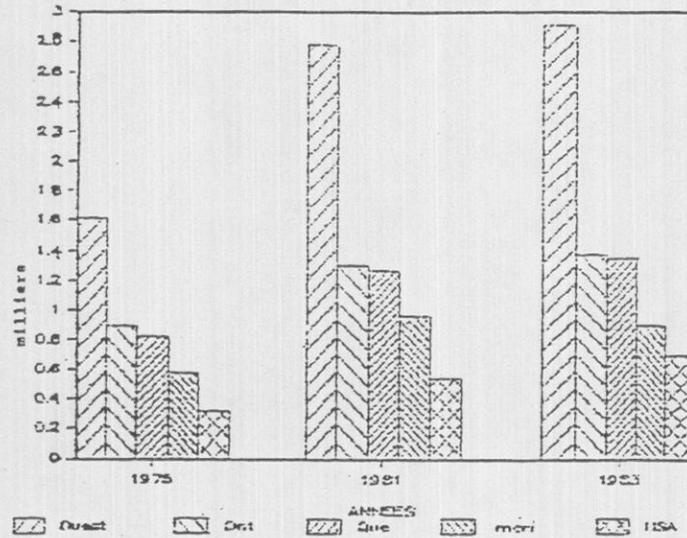
I. Le secteur du transport public au Canada

A. Nombre de firmes dans le secteur du transport public

Depuis le début des années soixante-dix, l'industrie canadienne du transport routier a connu un taux d'accroissement rapide quant au nombre d'entreprises qui la composent. A titre d'exemple, entre 1975 et 1983, le nombre total de firmes domiciliées au Canada est passé de 2617 à 4209, pour un accroissement des effectifs équivalent à 60%.

Dans un même temps, ces firmes ont accru sensiblement l'étendue de leurs opérations en desservant de plus en plus de territoires. La figure I témoigne de cette constatation en mettant en évidence les principales zones géographiques du pays.

FIGURE I
Evolution du nombre de firmes canadiennes
de transport routier (par territoire)



Source : Statistique Canada. cat.53-222

Ainsi l'Ontario, l'Ouest et le territoire américain ont connu les plus forts taux d'accroissement avec des pourcentages respectifs de 86%, 79% et 111% (entre 1975 et 1983) tandis que les Maritimes connaissaient un taux négatif de 7% (entre 1981 et 1983).

Les premières conclusions à tirer de ces chiffres s'expriment en trois volets :

- d'abord l'abolition de la réglementation dans l'industrie américaine du transport routier a fourni de nouvelles opportunités de marché pour nos transporteurs;
- deuxièmement l'accroissement du nombre d'entreprises témoigne de l'attrait qu'a eu le marché du transport routier pour ces nouveaux entrants; ainsi une analyse succincte des niveaux de rentabilité

atteints dans ce secteurs devrait confirmer une telle constatation (voir C).

- finalement ces chiffres fournissent un indice quant au stade de croissance du marché pour les services de transport routier au Canada. Ainsi le développement des activités industrielles et commerciales agit directement sur la demande de transport; en favorisant par exemple une certaine régionalisation de l'économie, les gouvernements ont contribué à étendre les échanges commerciaux entre les régions canadiennes, ce qui a eu pour effet d'accroître et de diversifier sensiblement le volume des marchandises transportées.

B. Indice de concentration

L'indice de concentration dans le secteur du transport public illustre de façon significative la structure de ce secteur d'activité. Ainsi l'analyse de la figure II illustre clairement les caractéristiques d'une structure oligopolistique de l'industrie, soit un nombre infime (10%) d'entreprises de grandes tailles qui accaparent plus de 70% des recettes totales en employant 68% de la main-d'oeuvre.

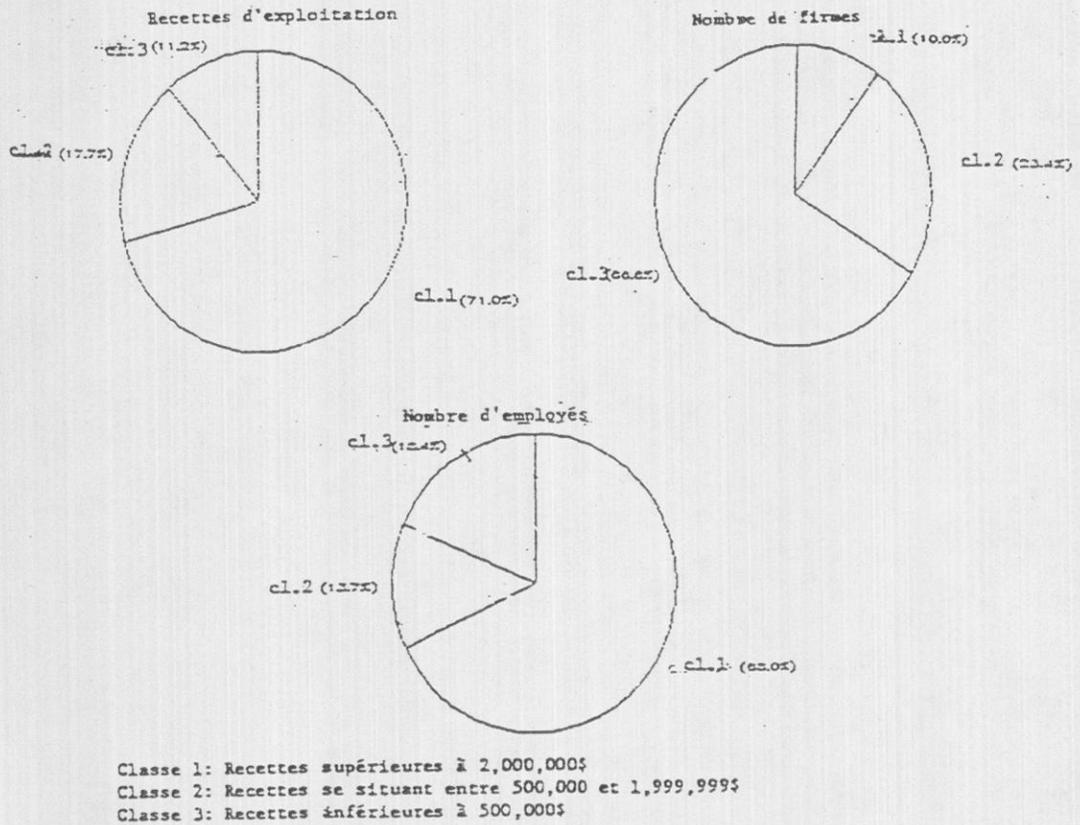
C. Evolution des rendements pour les transporteurs publics

- Caractère volatile des recettes d'exploitation

La figure III présente sous forme graphique l'évolution des recettes qu'ont connues les transporteurs publics entre les années 1975 et 1983; les valeurs étant exprimées en dollars courants et constants, il est possible de mieux apprécier les fluctuations annuelles qu'a connues de secteur.

FIGURE II

Concentration des activités de transport public
selon les catégories de revenus pour l'année 1983



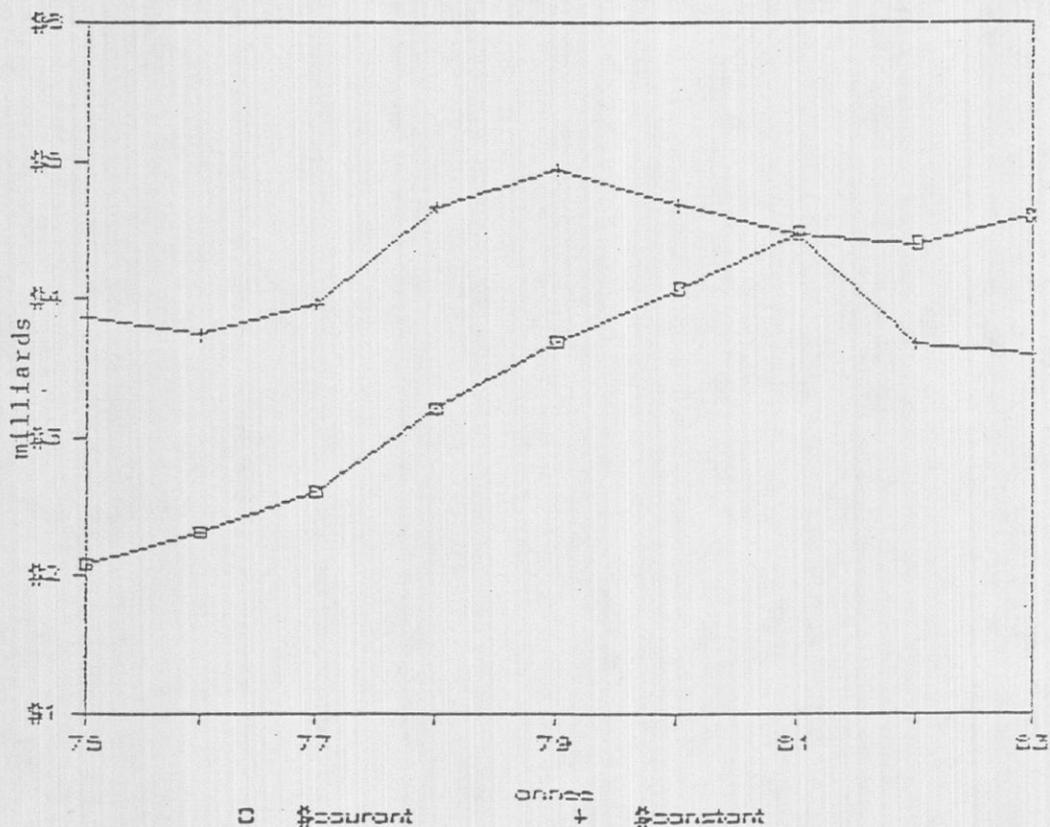
Source : Statistique Canada cat. 53-222

- Prédominance du transport longue distance

La figure IV décompose les recettes d'exploitation en deux catégories correspondant à une forme de spécialisation chez les transporteurs basée sur les distances parcourues pour chaque expédition. Il est possible de comparer les performances des trois classes en fonction des deux catégories de distances (courte et longue).

FIGURE III

Evolution des recettes d'exploitation effectuées
par les transporteurs publics entre 1975 et 1983



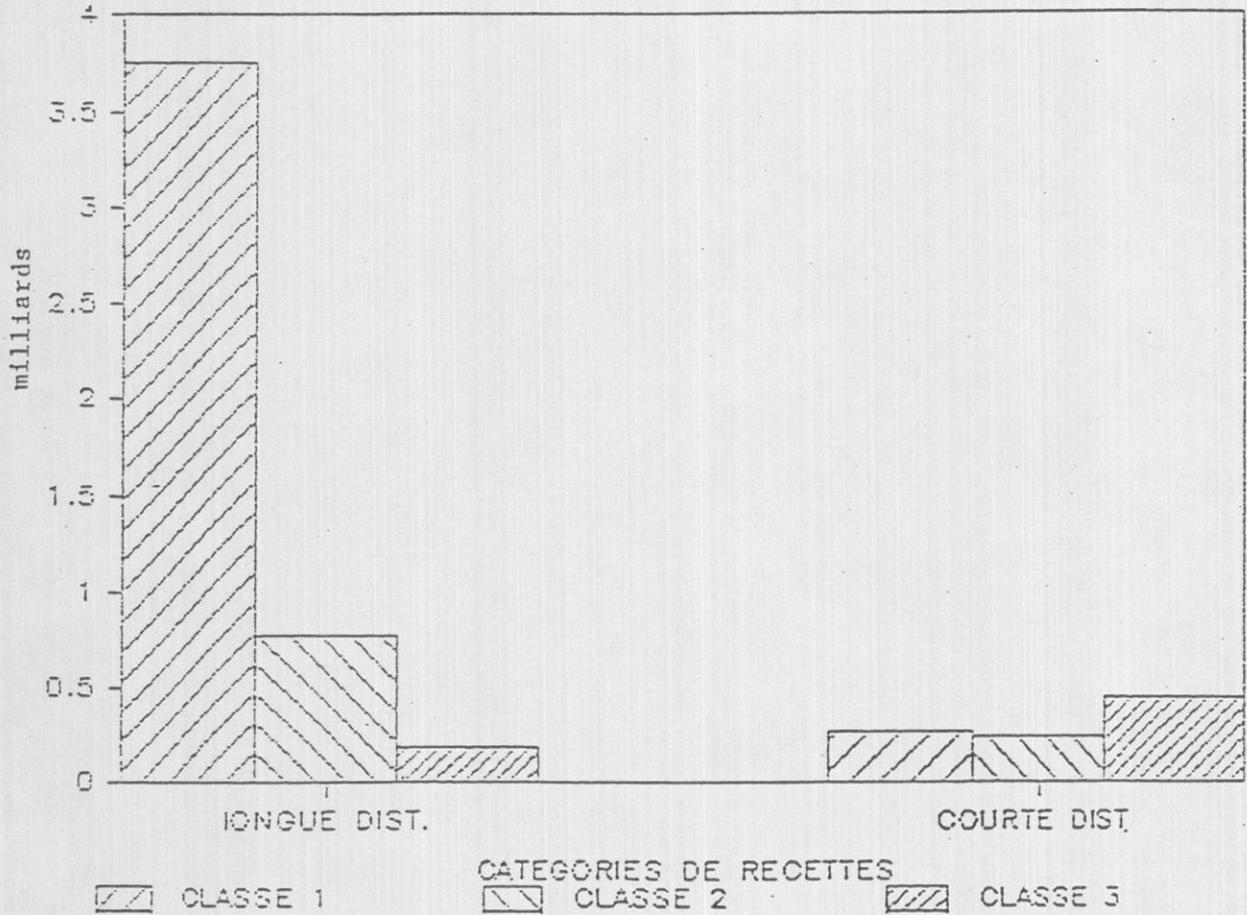
Source : Statistique Canada cat. 53-222

L'histogramme souligne d'abord l'importance du marché intercité pour les transporteurs publics; cet état de fait est relié à la nature des besoins exprimés par les utilisateurs en termes de service de transport.

Généralement les expéditeurs assument eux-mêmes le transport sur de courtes distances; ils s'assurent ainsi d'un niveau de service supérieur à celui que pourraient offrir les transporteurs publics (d'où la présence du transport privé). Il devient cependant beaucoup plus coûteux de transporter des marchandises sur de longues distances compte tenu de

FIGURE IV

Répartition des recettes d'exploitation en transport public selon les distances parcourues en 1982



Source : Statistique Canada, cat. 53-222

la nécessité d'avoir un volume minimum de chargement pour opérer de façon rentable sur un marché; bien souvent l'expéditeur n'atteint pas ce seuil et préfère sous-contracter cette activité.

Les transporteurs appartenant à la classe 1 dominent nettement dans le transport de longue distance où ils accaparent plus de 90% du marché. La situation est cependant inversée dans le transport local où ce sont les petits transporteurs qui dominent.

Cette situation reflète l'utilisation de stratégies distinctes selon les classes de transporteurs; ainsi la plupart des firmes de classe 3 opèrent dans des régions très limitées où la concurrence est fortement réglementée et où le potentiel en termes de croissance du marché est faible; il s'agit de marchés protégés qui ne peuvent accueillir qu'un nombre restreint de petites firmes.

Par ailleurs, les transporteurs de classe 1 possèdent des coûts d'immobilisation plus importants qui nécessitent un volume élevé de transport pour rentabiliser les opérations; en ce sens, ils se doivent d'accroître l'étendue de leur territoire et donc de se concentrer dans le transport de longue distance.

Finalement, en ce qui a trait aux transporteurs de classe 2, il est très difficile dégager une position claire dans le marché du transport public; ainsi ces firmes développent bien souvent leurs opérations dans une seule province en desservant les grands centres régionaux (ex. de la province de Québec où un transporteur desservirait les villes de Montréal, Québec, Trois-Rivières et Sherbrooke). Ils doivent cependant, pour équilibrer leurs opérations, desservir les régions limitrophes et ainsi offrir un service minimum de transport de courte distance.

D. Analyse des résultats pour les transporteurs publics appartenant à la classe 1

- Stagnation des recettes d'exploitation

La figure V présente sous forme graphique l'évolution des recettes pour les entreprises appartenant à la classe 1.

A première vue, il semble que ce groupe ait connu des fluctuations similaires à l'ensemble du secteur. Les baisses enregistrées au début des années 80 ont été cependant moins fortes; il s'agissait beaucoup

FIGURE V
Evolution des recettes d'exploitation
des transporteurs publics (C1.1)



Source : Statistique Canada, cat. 53-222

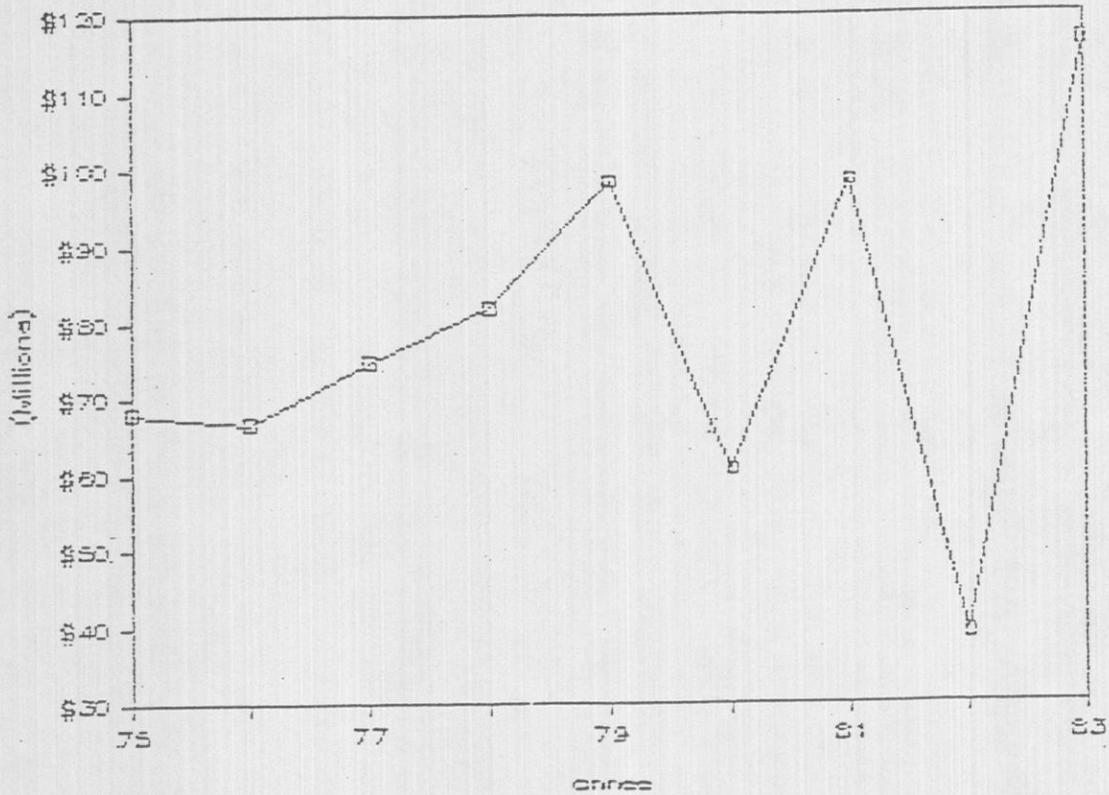
plus dans ce cas-ci d'une stagnation de la demande plutôt que d'un déclin.

- Forte sensibilité des bénéfiques à l'évolution du marché

Par ailleurs, la figure VI, qui présente l'évolution des bénéfiques nets (\$ courant) pour la même période, fournit un indice significatif quant à la sensibilité du rendement face aux changements survenus dans les niveaux de recettes.

Ainsi entre 1982 et 1983, les bénéfiques nets des transporteurs se sont accrus à plus de 550% et ce grâce à une variation des recettes d'exploitation de l'ordre de 5%.

FIGURE VI
Evolution des bénéfices nets d'opérations
(CL.1) en \$ courant



Source : Statistique Canada, cat. 53-222

L'analyse du poste "bénéfice net au titre de transport des marchandises", qui se trouve au tableau I, révèle la faiblesse des marges nettes de profit qui sont retirées dans l'opération d'un service de transport public. Il semble que ces firmes éprouvent de sérieuses difficultés à stabiliser leur niveau de rentabilité et ainsi assurer une croissance raisonnable de leurs opérations.

L'étude de la structure de coûts fournit en grande partie l'explication à cet état peu enviable dans lequel se retrouvent les transporteurs de la classe 1.

TABLEAU I
Principaux postes d'exploitation des transporteurs
publics de classe 1 (millions de \$)

ANNEE	Recettes d'exploitation	Frais d'exploitation					administration	bénéfices
		transport	garage	terminus	vente	assurance		
1975	1,531	862	150	183	27	42	198	69
1976	1,767	1,005	183	201	34	48	228	67
1977	2,060	1,203	221	240	40	58	223	75
1978	2,602	1,516	283	293	48	74	306	82
1979	3,080	1,788	335	325	59	83	393	98
1980	3,504	2,105	355	348	66	86	483	61
1981	3,992	2,377	376	373	70	93	604	98
1982	3,874	2,355	355	350	74	85	615	39
1983	4,087	2,466	371	362	77	84	611	116

Source : Statistique Canada, cat. 53-222

Ainsi en 1983, le total des frais d'exploitation atteignait plus de 97% du montant des recettes; les frais de transport représentaient à eux seuls plus de 82% des coûts d'opération.

II. Les transporteurs de marchandises générales

La deuxième section de ce chapitre porte sur le transport des marchandises générales dans lequel s'effectue la majorité du transport en lots brisés.

Cette réduction du cadre d'étude est rendue nécessaire par l'hétérogénéité qui caractérise la nature et le fonctionnement des sous-

secteurs de l'industrie du transport public tant au niveau de l'offre qu'à celui de la demande.

Le transport des marchandises générales favorise en outre un contexte favorable à l'application d'une approche marketing; d'abord il s'agit d'un secteur où il est important pour la firme de bien gérer son offre de services si elle veut atteindre un niveau de rentabilité acceptable. La coordination entre son système de production (réseau de terminus, taille de la flotte de camion, niveau de service, etc.) et les besoins exprimés sur son marché doit être établie si elle espère demeurer compétitive.

De plus il existe une variété importante dans les types de clientèle qui ont recours aux services de ces transporteurs.

La majorité des clients appartiennent aux secteurs manufacturier et commercial, dans lesquels se trouve un ensemble de marchandises très diverses, ce qui exige donc une plus grande versatilité de la part des firmes de camionnage tant au niveau opérationnel qu'au niveau de leur gamme de services.

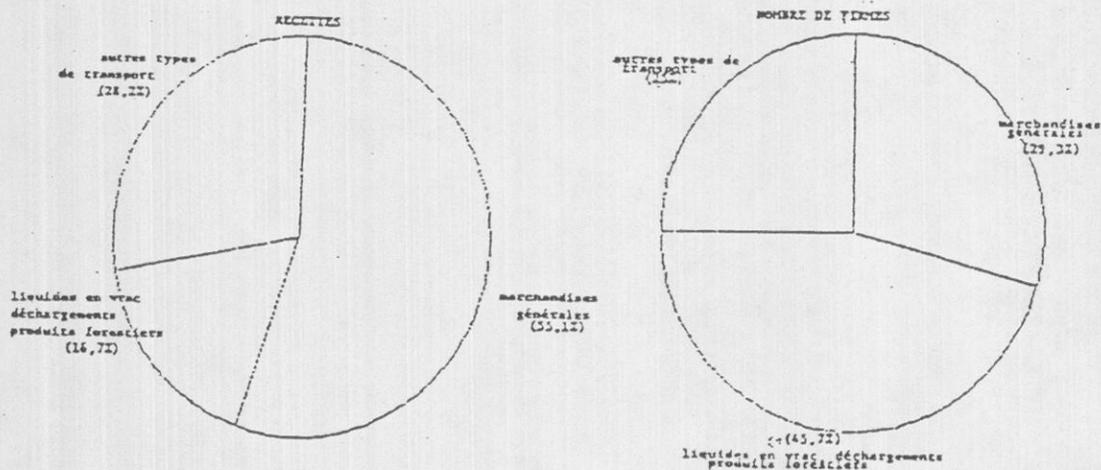
A. Importance du transport des marchandises générales dans l'ensemble de l'industrie

La figure VII illustre clairement l'importance du transport de marchandises générales dans l'ensemble de l'industrie. Avec des recettes d'exploitation supérieures à trois milliards de dollars en 1983, ce sous-secteur accaparait environ 55% de l'ensemble des revenus de transport public.

Les autres types de transport (liquides en vrac, déchargements, produits forestiers et autres) dominaient cependant au niveau du nombre de firmes avec un total d'environ 3000 établissements (comparativement à 1200 pour la section des marchandises générales).

FIGURE VII

Concentration des activités de transport public
selon les catégories de revenus



Source : Statistique Canada, cat. 53-222

Le secteur du transport des marchandises générales domine également au niveau du nombre d'employés et de l'équipement utilisé avec des pourcentages équivalents à 60% du total de ce secteur.

De plus, la répartition du nombre de firmes entre les trois catégories de revenus (1, 2, 3) demeure sensiblement la même pour les différents sous-secteurs (soit 17% (c11), 28% (c12), et 55% (c13)). La marge nette est cependant clairement inférieure dans le transport des marchandises générales comparativement aux autres types de transport (2,2% vs 6,3%).

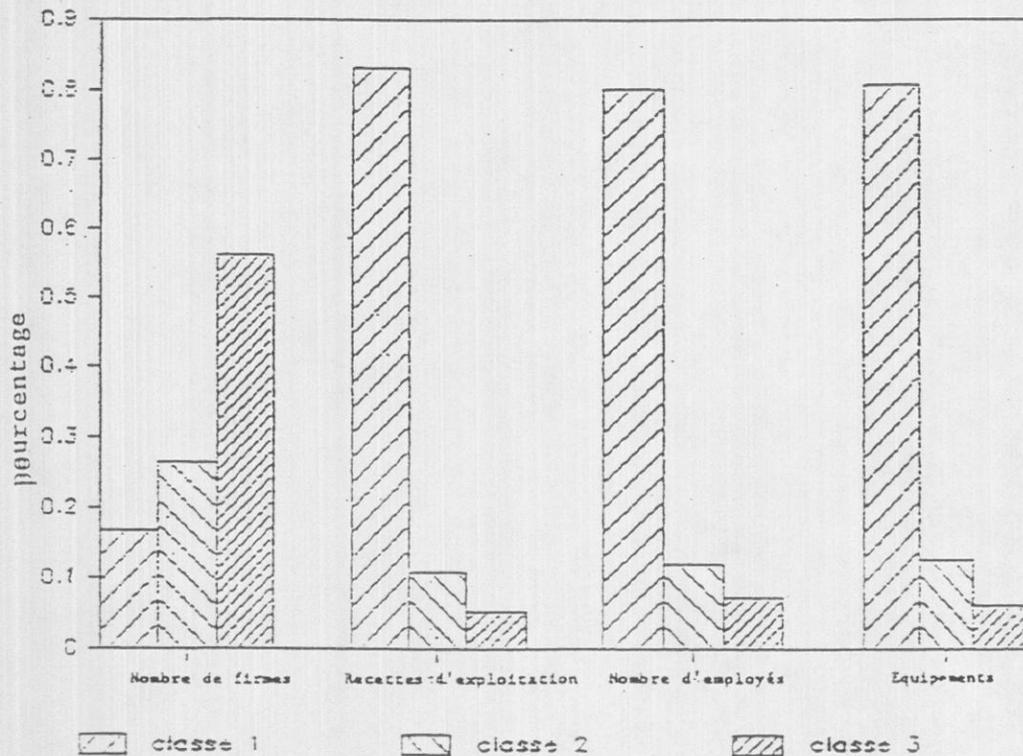
B. Niveau de concentration dans le secteur du transport des marchandises générales

La figure VIII permet d'illustrer le niveau de concentration dans le transport des marchandises générales. Ainsi, selon ces chiffres, moins de 20% des transporteurs s'accaparent plus de 80% des recettes du secteur en utilisant la majorité de la force de travail et des équipements routiers (80%).

Le phénomène de concentration observé dans ce secteur est donc plus accentué que dans l'ensemble du transport public (illustré dans la première section du chapitre) et semble ainsi fluctuer en fonction de la nature du marché et du service de transport qui est offert.

FIGURE VIII

Concentration des activités dans le secteur des marchandises générales



C. Evolution des recettes pour les transporteurs de marchandises générales selon la taille des opérations

La figure IX illustre l'évolution des recettes dans le secteur des marchandises générales selon les catégories de revenus utilisées par Statistique Canada.

- Recettes d'exploitation

Globalement ce secteur a connu une évolution semblable à l'ensemble du transport public entre les années 1979 et 1983, soit une décroissance régulière des résultats suivie d'une période de stabilisation (amorcée à la fin de l'année 1981).

De plus la comparaison des résultats selon les trois catégories de transporteurs nous permet de constater des différences significatives entre elles; ainsi entre 1979 et 1981, les classes 1 et 2 ont présenté des cycles de revenus diamétralement opposés tandis que la catégorie 3 connaissait une période de relative stabilité.

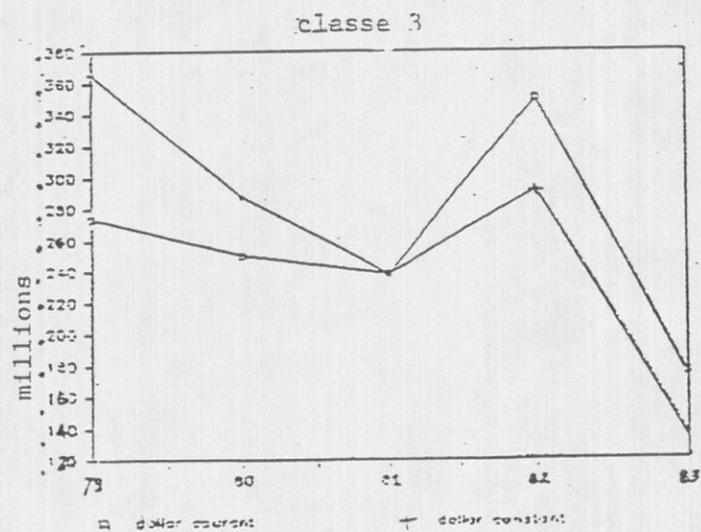
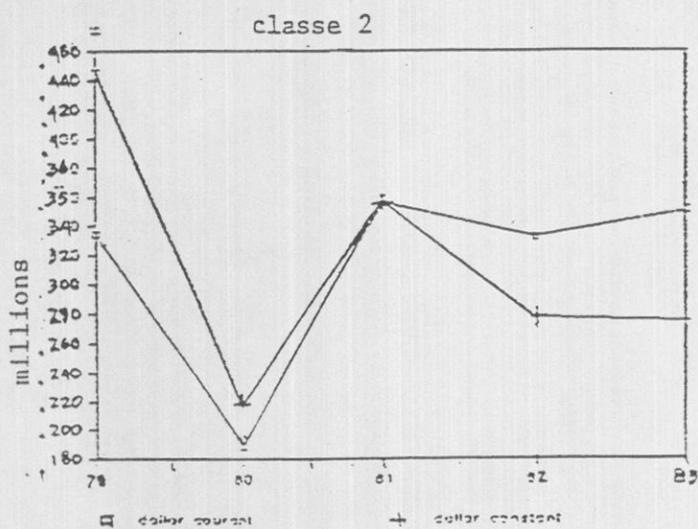
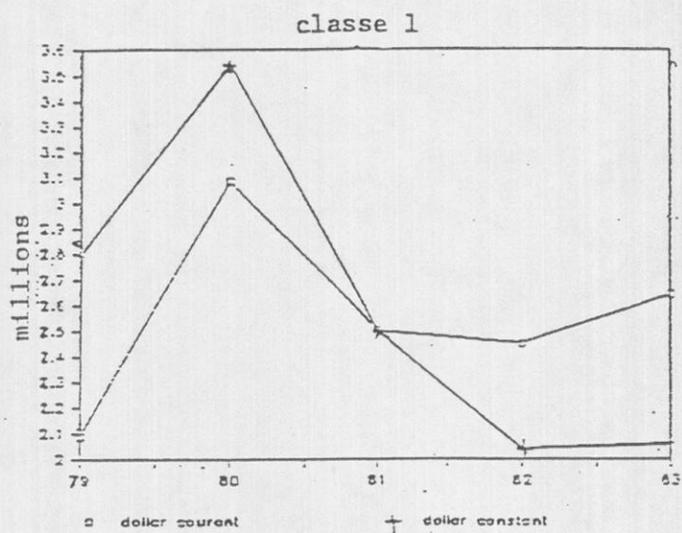
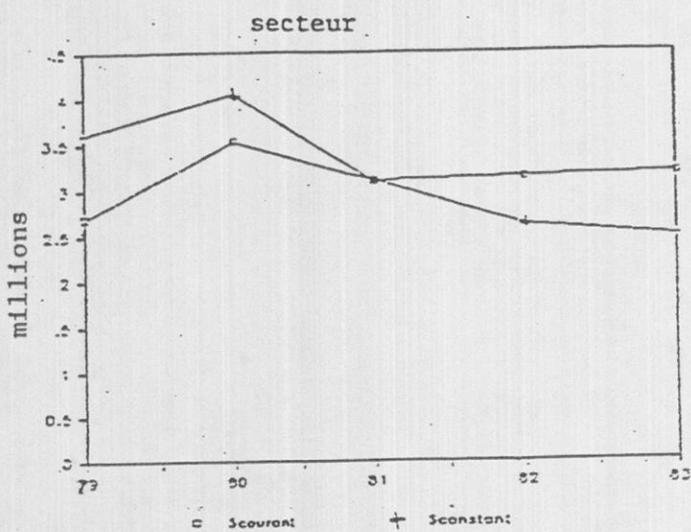
Les effets de la récession économique du début de la décennie 80, ne se sont pas traduits de la même façon selon la taille des transporteurs; les plus grandes firmes ont été plus durement affectées par ce ralentissement que les petites (-42%), +28%), +2%).

- Evolution des bénéfices nets

L'étude de l'évolution des bénéfices nets (figure X) nous fournit une indication encore plus significative des distinctions entre les catégories de transporteurs; d'après ces courbes de rendement, il semble que les fluctuations des résultats soient plus fortes pour les firmes de grandes tailles que pour les petites (la moyenne variations pour chaque classe s'établissant respectivement à 126%, 47% et 41%). De plus le sens de ces variations est opposé dans une majorité de périodes à l'exclusion

FIGURE IX

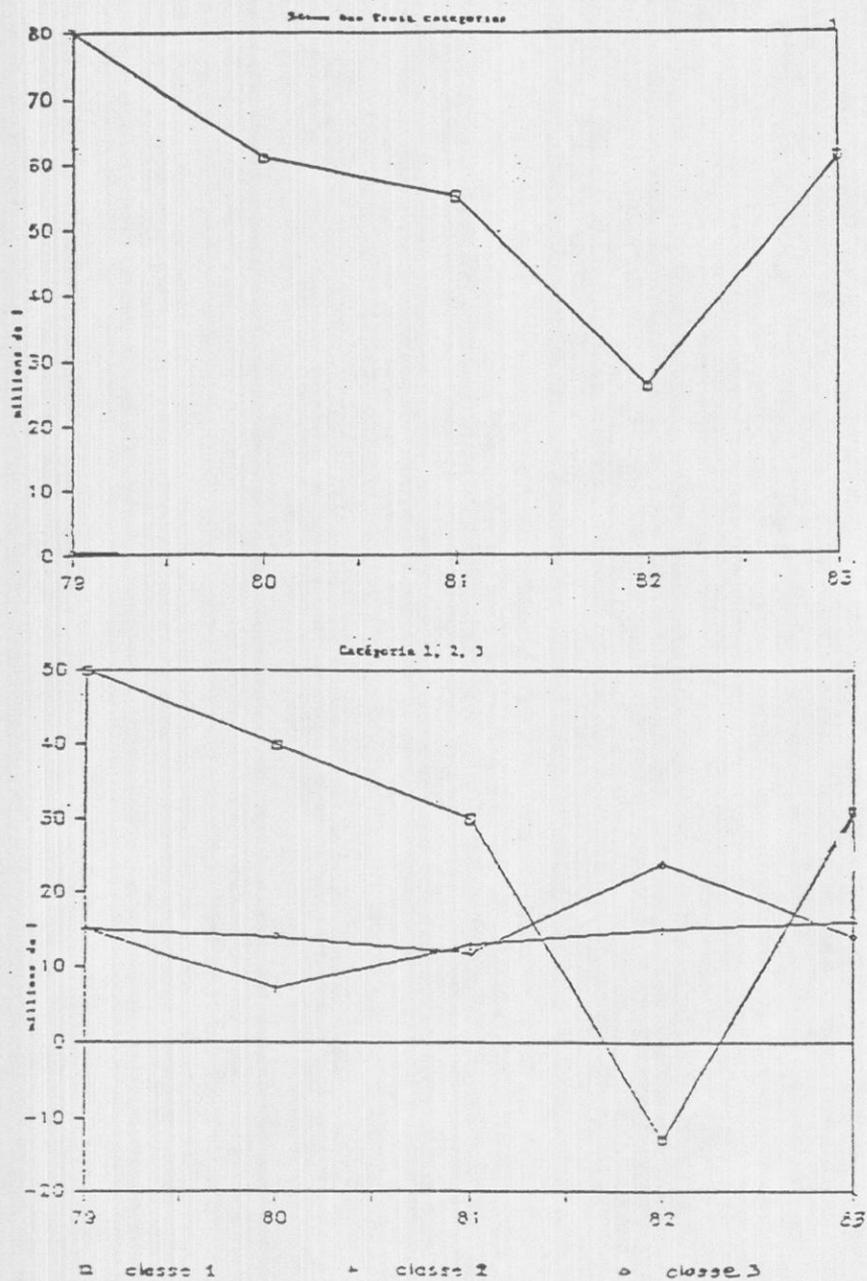
Evolution des recettes d'exploitation dans
le transport des marchandises générales



Source : Statistique Canada, cat. 53-222

FIGURE X

Evolution des bénéfices nets dans le
le transport des marchandises générales (\$ courant)



Source : Statistique Canada, cat. 53-222

de la première période, aucune des trois courbes n'a évolué dans la même direction (soit positive ou négative).

- Marges de rendement

Les marges de rendement sont également distinctes selon la taille des opérations; les rendements moyens pour la période observée (cinq ans) se sont situés respectivement à 1,46% (cl.1), 4,17% (cl.2) et 6,17% (cl.3); les petits transporteurs semblent donc être beaucoup plus profitables que les plus grosses entreprises.

D. Sommaire sur le transport des marchandises générales

Les principales constatations concernant le secteur du transport des marchandises générales se résument ainsi :

- ce secteur domine l'industrie du transport public avec plus de 55% des recettes d'exploitation;
- son indice de concentration est le plus élevé de l'industrie;
- les recettes d'exploitation se sont affaïssées de façon importante au cours de la période d'observation (1979-1983);
- il existe de fortes distinctions entre les transporteurs selon la taille de leurs opérations principalement au niveau de la performance financière.

Le transport des marchandises générales constitue certes le secteur où la nature des services offerts est la plus diversifiée; cette diversité découle essentiellement du type de commodités transportées, de la multiplicité des demandeurs et de l'étendue des territoires desservis.

Ces caractéristiques de la demande du secteur nécessitent un effort constant de la part des transporteurs qui doivent inévitablement spécialiser leurs opérations selon ces paramètres.

Au-delà des problèmes conjoncturels qui ont marqué l'ensemble des activités économiques au début des années 80 (incluant les transporteurs routiers), nous devons nous interroger sur la présence possible d'autres facteurs qui expliqueraient entre autres, la corrélation entre la taille des opérations de la firme et son niveau de rendement obtenu; parmi ces facteurs nous pouvons retenir les suivants :

- Nature des opérations

Le transport des marchandises générales réunit la majeure partie du transport en lots brisés (LTL); ce type d'activité englobe une série d'opérations distinctes (cueillette, consolidation en terminus, transport intercité, livraison) qui complexifient sensiblement la tâche de coordination.

- Difficulté de contrôle

La croissance des activités dans le système du transport en lots brisés augmente inévitablement les problèmes de contrôle pour la firme; il est probable que les grands transporteurs ne peuvent opérer aussi efficacement que les plus petits et qu'en ce sens ils soient moins rentables.

- Flexibilité des moyens de production

Les entreprises de petite taille bénéficient d'une plus grande flexibilité dans l'utilisation de leurs ressources humaines et physiques (équipements), ils sont donc beaucoup moins affectés par les variations annuelles de leur marché.

- Caractéristiques des marchés

Les petits transporteurs opèrent généralement sur des marchés régionaux peu attrayants (en termes de potentiel de marchés surtout) et où le contrôle gouvernemental (réglementation) est très serré; le degré

de concurrence est donc beaucoup moins élevé, d'où un niveau de profit supérieur.

- Sensibilité aux variations de volume

Les grands transporteurs sont spécialisés dans le transport longue distance; pour demeurer concurrentiels dans ce secteur, ils doivent investir des sommes importantes dans le développement d'un réseau de terminus, ce qui a pour effet d'accroître leur sensibilité aux variations de volumes transportés.

Dans son analyse du marché des lots brisés au Québec, Michel Boucher (1985) traite des diverses formes d'économie qui sont propres au transport routier; il en identifie principalement deux, soit les économies de champs qui sont propres au généralistes opérant sur des courtes distances et les économies de densité que l'on associe aux transporteurs de lots brisés sur longue distance.

Il semble ainsi s'établir une forme de spécialisation basée sur la distance des envois et qui débouche sur deux structures de coûts totalement distinctes. Le début des années 80 correspond à une période de réajustement de la part des transporteurs canadiens qui doivent s'adapter progressivement à l'une ou l'autre de ces spécialisations pour assurer leur survie à long terme. Ainsi, les transporteurs interprovinciaux, spécialisés dans les lots brisés, ont subi, durant la période de récession, les effets liés à une mauvaise gestion de leur réseau qui possédait probablement certaines faiblesses d'ordre structurel.

III. La demande canadienne de transport routier des marchandises : aperçu statistique

La prochaine partie constitue une illustration de la réalité canadienne en ce qui a trait aux besoins de transport routier; il s'agit en fait d'une brève analyse des principales statistiques concernant le

transport routier des marchandises telles que fournies par Statistique Canada.

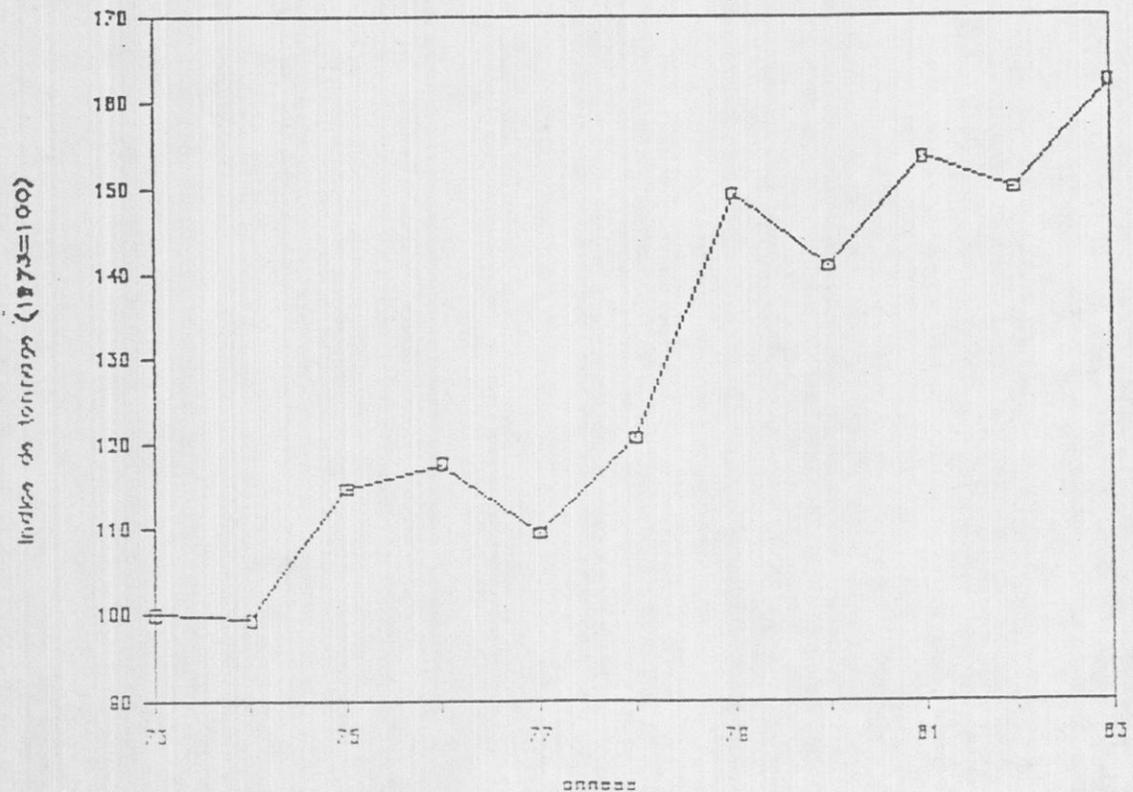
A. Evolution de la demande canadienne de transport public

La figure XI présente un indice du tonnage effectué par les transporteurs publics sur l'ensemble du territoire canadien.

Sur la base du tonnage enregistré en 1973, il est possible de constater une croissance continue au cours de la période d'observation. La majoration du volume transporté s'établit à 60% depuis 1973 pour un taux moyen d'accroissement égal à 6%. Pour l'année 1983 les transporteurs canadiens étaient responsables d'un flux de marchandises équivalent à environ 160 millions de tonnes métriques.

FIGURE XI

Evolution de l'indice de tonnage au Canada entre 1973 et 1983



Source : Statistique Canada, cat. 53-222

Malgré un taux positif sur l'ensemble de la période, la courbe indique que des variations importantes se sont produites au cours des années; ainsi entre 1981 et 1982, la demande a connu une baisse de 3% ce qui devrait se traduire par une diminution de 18% des recettes d'exploitation (fig. VI) et de 60% des bénéfices nets d'opérations (fig. VII) pour les transporteurs publics appartenant à la classe 1.

Depuis 1978, les taux de croissance paraissent traverser une période de relative stagnation, contrairement aux cinq années antérieures (20% (4% annuel) entre 1973-1977 vs 8% (2,7% annuel) entre 1978-1983); ce phénomène témoigne certes d'un malaise au sein de l'industrie depuis quelques années.

B. Particularités régionales de la demande

Le tableau II fournit une compilation de l'indice de tonnage pour l'ensemble des provinces canadiennes; l'analyse de ces chiffres permet de constater que l'effet cyclique remarqué au niveau national n'obéit pas aux mêmes règles selon les provinces.

Ainsi, pour la période allant de 1981 à 1982, où l'indice national avait chuté de 3%, les provinces des Prairies connaissaient des hausses moyennes de 3% de leur trafic routier contrairement à une baisse générale dans l'Est du pays.

De plus il est possible de constater une nette distinction dans l'évolution de l'indice entre le Québec et l'Ontario et ce pour l'ensemble de la période d'observation; pour certaines années (1974, 1980, 1981, 1982 et 1983) l'indice de tonnage s'est comporté de façon opposée dans ces deux provinces.

Par ailleurs certains territoires (Maritimes, Prairies et Colombie Britannique) connaissent une évolution très instable de leurs flux d'une année à l'autre contrairement à d'autres provinces telles le Québec et

TABLEAU II

Indice de tonnage pour le transport public selon les provinces

ANNEE	TN	IFE	NE	NB	QUE	ONT	MAN	SAS	ALB	BC	YUK	TNO	CAN
1973	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1974	141	53	105	90	106	99	123	97	97	83	79	310	99
1975	382	127	159	135	100	127	134	101	116	90	70	287	115
1976	156	138	122	146	106	126	156	98	142	92	43	179	118
1977	300	185	124	179	86	114	143	117	131	95	86	127	109
1978	330	146	112	129	108	119	140	141	153	116	60	284	121
1979	567	361	112	174	120	149	181	129	224	148	28	359	149
1980	520	329	168	200	144	117	205	129	212	130	10	478	141
1981	489	298	180	188	122	142	205	187	277	122	95	288	153
1982	355	371	159	169	122	138	215	195	269	123	57	112	150
1983	561	447	146	197	121	158	233	235	283	128	12	342	162

(1973= 100)

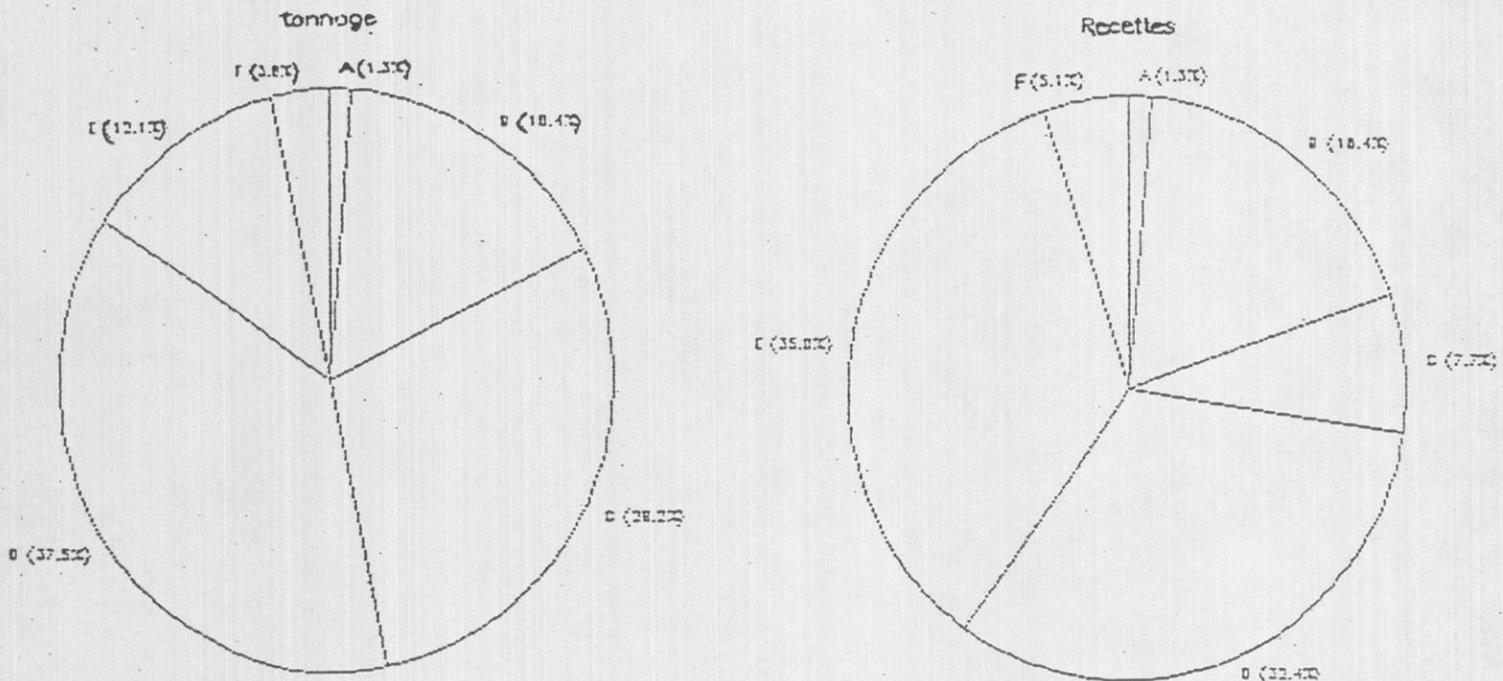
Source : Statistique Canada, cat. 53-222

l'Ontario où la demande pour le transport routier semble bien établie; ce phénomène découle directement de la nature des activités économiques qui caractérisent chacune de ces provinces.

Somme toute, il semble que l'indice national ne soit pas un très bon indicateur pour mesurer l'activité de transport routier; celui-ci peut en effet négliger certaines particularités régionales qui agissent sur l'évolution annuelle de la demande pour ce service.

FIGURE XII

Répartition du tonnage selon les sections de marchandises en 1982



- A: Animaux vivants
- B: Aliments, provendes, tabac
- C: Matières premières
- D: Demi-produit non-comestible
- E: Produits finis non-comestibles
- F: Fret ordinaire, non classé

Source : Statistique Canada, cat. 53-255

C. Répartition du tonnage par section de marchandises

La figure XII présente la répartition du tonnage transporté par les transporteurs publics en 1982 selon six classes de marchandises telles qu'utilisées par Statistique Canada; cette comparaison des volumes permet de constater la forte proportion qui est occupée par les groupes "demi-produit non comestible" et "matières premières" en représentant plus de 65% de l'activité des transporteurs publics exprimée en tonnage.

Il s'agit bien d'une forme de spécialisation dans la nature des opérations des camionneurs publics; cette réalité correspond de fait à la structure économique du Canada et ce faisant confirme le rôle de soutien qui est joué par le transport routier dans l'ensemble du système économique d'un pays.

Les données relatives aux recettes d'exploitation présentent cependant une tout autre réalité; ainsi les produits finis constituent la principale source de revenu des transporteurs publics (35% des recettes) tandis que la classe "matières premières" ne représente que 7,7% de ce total; cette situation s'explique essentiellement par la structure de tarification qui est en vigueur au Canada.

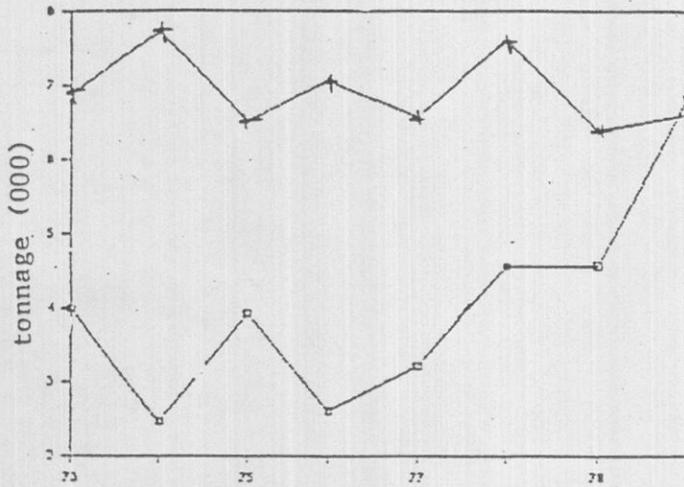
D. Evolution du tonnage par groupe de marchandises

La figure XIII illustre l'évolution du tonnage entre 1973 et 1979 pour différents groupes de produits; encore ici, il est possible de constater des variations cycliques importantes dans la demande de transport.

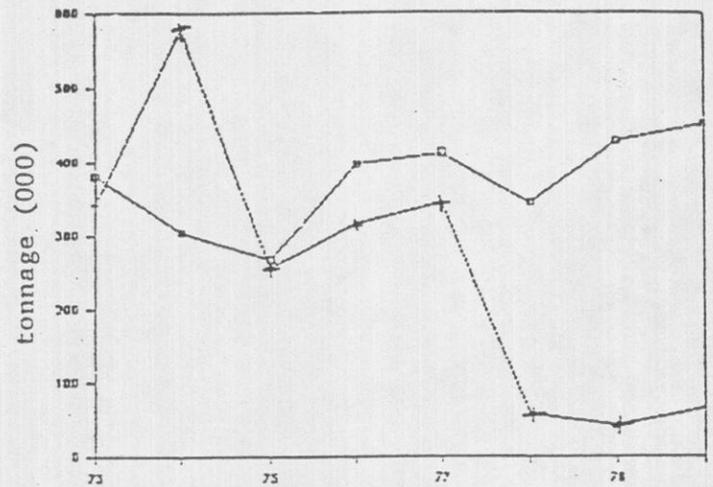
D'après ces statistiques, le fret général a connu le plus haut taux de croissance au cours de cette période enregistrant une hausse supérieure à plus de 22% pendant que le transport routier des véhicules à moteur subissait une baisse de 13%.

FIGURE XIII

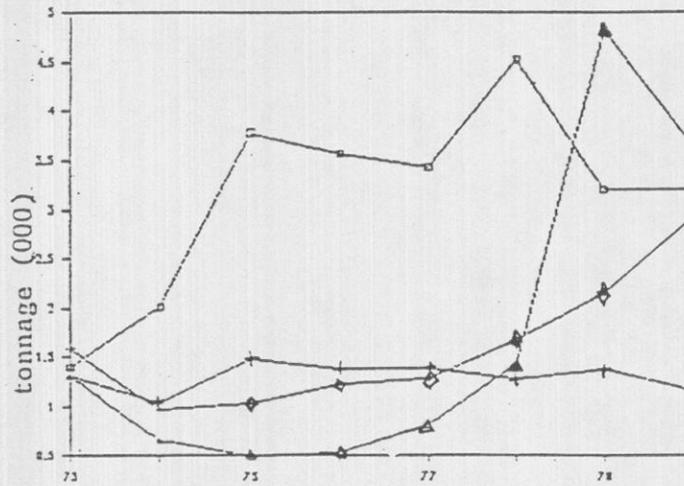
Evolution du tonnage transporté par groupe de produits



□ construction + ciment



□ articles ménagers + textile



□ fret général + véhicules ◇ papier Δ acier

Par ailleurs il est intéressant de constater que certaines classes de produits possèdent des taux de croissance beaucoup plus stables que d'autres; c'est le cas ainsi des articles ménagers qui ont nécessité une quantité de transport relativement uniforme au cours des années; la situation fut tout à fait différente pour les produits d'acier dans la mesure où en l'espace de deux ans (1977-1979) ce secteur a enregistré une hausse de 600% dans ses besoins de transport.

Utilisateurs de transport public

Le tableau III situe les différents utilisateurs des services de camionnage public selon les secteurs d'activité auxquels ils appartiennent; selon ces chiffres, ce sont les secteurs forestier, manufacturier et construction qui monopolisent la majorité de ce type de service (75% des dépenses).

Au niveau du secteur manufacturier (tableau IV), les dépenses en transport routier public présentent une distribution similaire entre les différents sous secteurs dans la mesure où trois industries (sur 18) accaparent plus de 45% des activités des camionneurs. Il s'agit des industries de l'alimentation (14,2%), de la transformation des métaux (11,2%) et des équipements de transport (19,4%).

A partir de ces chiffres, il est possible de constater la présence d'un facteur de concentration au niveau de la clientèle de l'industrie du transport routier; cette caractéristique structurelle influence probablement la dynamique concurrentielle au sein de cette industrie dans la mesure où elle indique la présence d'un pouvoir de négociation aux mains d'un petit groupe d'acheteurs.

E. Importance du transport public selon les villes canadiennes

Le tableau V présente une classification des villes canadiennes selon l'importance de leur activité de transport par camion en 1982.

TABLEAU III

Utilisation du transport public par groupe de produits

Industrie	Depenses (millions de \$)	Importance relative (% du total)
Agriculture	8	0.7
forêt	330	27.5
Pêche/chasse	2	0.2
Mines	58	4.8
Manufacturier	156	13.0
Construction	420	35.0
Communication	57	4.7
Service	6	0.5
Commerce de gros	80	6.7
Commerce de détail	48	4.0
Autres services	26	3.0
total	1201	100.0

Source : Statistique Canada, cat. 53-255

D'après ces chiffres, Toronto occupe le premier rang avec un volume expédié d'environ 3,4 millions de tonnes, soit 26,2% du volume total canadien.

De ce fait, les cinq principales villes canadiennes, soit Toronto, Montréal, Edmonton, Vancouver et Hamilton, génèrent tout près de 70% du trafic canadien exprimé en tonnage; la première ville des Maritimes,

TABLEAU IV
Utilisation du transport public par secteur manufacturier

Secteurs manufacturiers	Dépenses (millions)	Importance relative
Aliments/boisson	22	14.2
Tabac	1	0.6
Caoutchouc	2	1.3
Textile	2	1.3
Vêtement	4	2.6
Bois	6	3.9
Ameublement	2	1.3
Papier	8	5.2
Imprimerie	4	2.6
Transformation (métaux)	18	11.6
Produits de métal	13	8.4
Fabr. machines	4	2.6
Equip.-de transport	30	19.4
Produits électriques	15	9.7
Minéraux	3	1.9
Charbon	5	3.2
Chimique	15	9.7
Manuf. diverses	1	0.6
Total	155	100.0

Source : Statistique Canada, cat. 53-255

TABLEAU V

Classement des villes canadiennes selon
l'activité de transport public en 1981

Villes	Tonnage		nombre d'ex- péditions	
	(000)	%		%
ST-John NFLD	145	0.3%	90 793	0.4%
Halifax	1 123	2.2%	493 911	2.3%
St-John NB	962	1.9%	168 332	0.8%
Quebec	1 985	3.9%	416 312	2.0%
Chicoutimi/Jon	217	0.4%	33 697	0.2%
Montreal	8 482	16.5%	4 100 896	19.5%
Ottawa-Hull	507	1.0%	347 535	1.7%
Oshawa	858	1.7%	406 962	1.9%
Toronto	13 426	26.2%	6 936 945	33.0%
Hamilton	3 745	7.3%	590 058	2.8%
Ste-Catherine	1 117	2.2%	187 758	0.9%
Kitchener	558	1.1%	364 760	1.7%
London	798	1.6%	267 088	1.3%
Windsor	736	1.4%	193 025	0.9%
Sudbury	518	1.0%	65 209	0.3%
Thunder Bay	544	1.1%	99 714	0.5%
Winnipeg	1 826	3.6%	1 179 364	5.6%
Regina	1 302	2.5%	276 918	1.3%
Saskatoon	835	1.6%	320 197	1.5%
Edmonton	5 111	10.0%	1 339 627	6.4%
Calgary	2 341	4.6%	948 279	4.5%
Vancouver	4 040	7.9%	2 146 345	10.2%
Victoria	82	0.2%	50 942	0.2%
moyenne/ Canadienne	2 229		914 116	
maximum	13 426		6 936 945	
minimum	82		33 697	
ecart-type	3 066		1 560 010	

Source : Statistique Canada, cat. 53-255

Halifax, apparaît à la dixième position avec un tonnage de 1123 tonnes, soit 2,2% du total canadien.

L'activité de transport se concentre donc principalement dans le centre et l'ouest du pays.

F. Distribution des mouvements de marchandises par localité

Pour compléter cette analyse des flux de marchandises sur le territoire canadien, il est possible de tracer les distributions des mouvements pour chacune des localités; les histogrammes présentés à la figure XIV fournissent une telle représentation.

Toronto

La ville de Toronto présente un équilibre quasi-parfait entre ses expéditions et ses réceptions; cette situation est due à sa position privilégiée au centre du pays qui lui confère un puissant pouvoir d'attraction sur l'ensemble de l'activité économique. La province de l'Ontario constitue néanmoins son principal territoire d'échange; les autres zones n'occupent qu'une faible proportion de transport généré par cette ville.

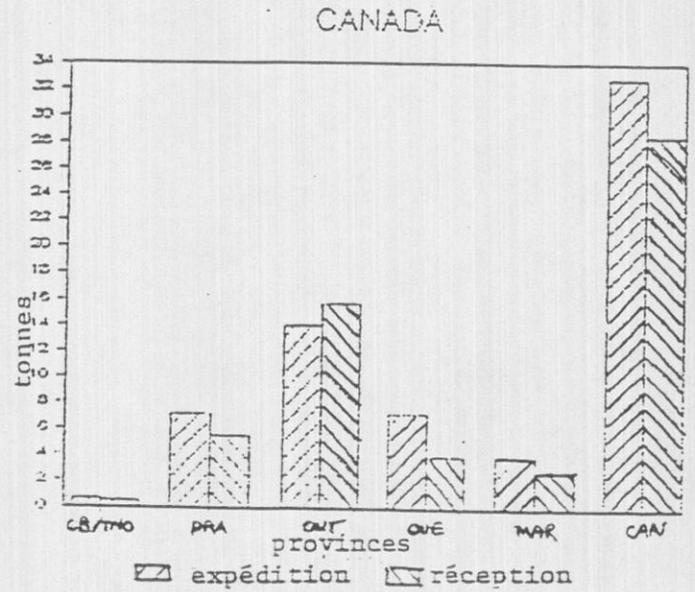
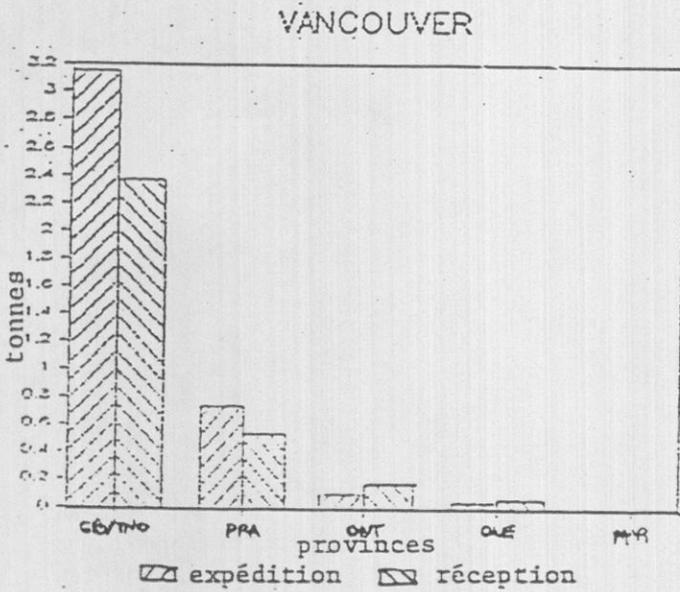
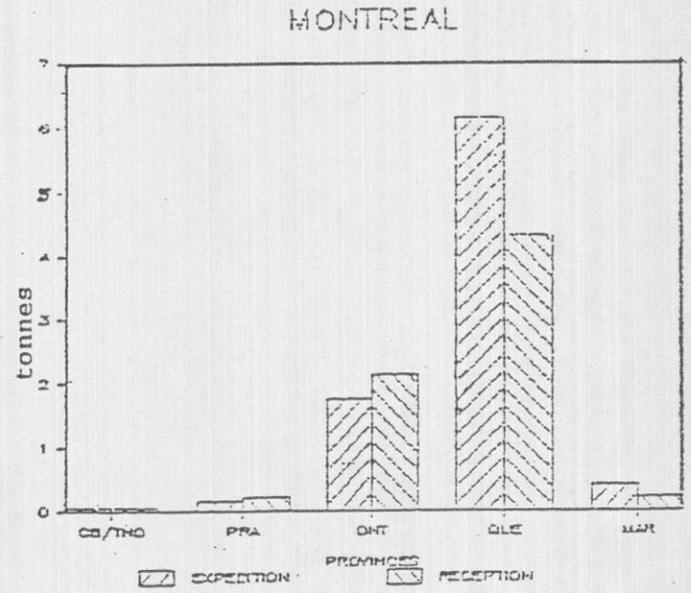
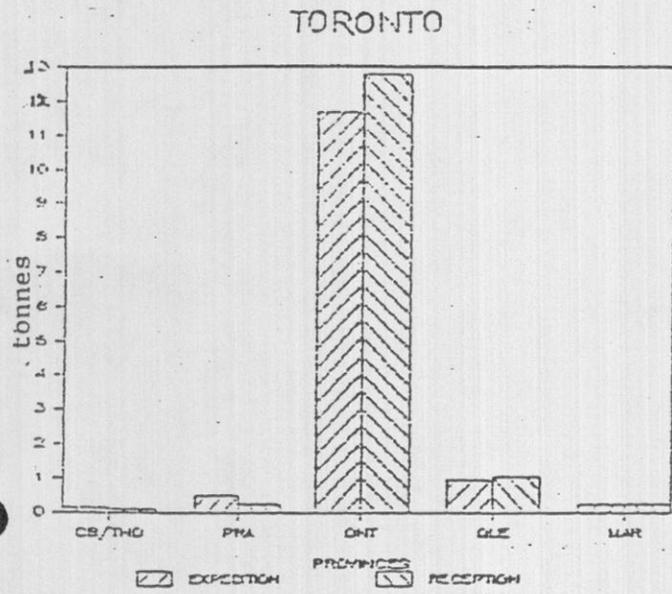
Montréal

La ville de Montréal constitue le centre économique de la province de Québec; même si la majorité de ses échanges sont effectués avec cette province, Montréal possède cependant une répartition plus large de ses flux de marchandises avec les provinces frontalières (Maritimes, Ontario).

Contrairement à Toronto, Montréal présente un déséquilibre significatif de ses flux et constitue d'abord un centre d'expédition au sein de sa province; de plus l'activité de transport montréalaise demeure beaucoup plus dépendante de ses échanges avec les autres provinces

FIGURE XIV

Expédition et réception pour les principales localités en 1982 (000)



Source : Statistique Canada, cat. 53-255

(relativement aux autres localités). Ces caractéristiques se présentent de façon constante depuis 1979.

Vancouver

La plupart des activités de transport routier de Vancouver se limitent au territoire de la Colombie Britannique; cette situation découle de la position géographique de cette ville qui limite sa capacité d'exportation vers l'est du Canada. De plus, celle-ci constitue d'abord un centre d'expédition compte tenu en outre de l'activité portuaire qui anime cette ville; Vancouver demeure en effet la porte d'entrée pour la plupart des marchandises provenant des pays asiatiques (Japon, Taiwan, Corée).

Canada

Le dernier histogramme réunit les principales régions canadiennes sur la base des réceptions et des expéditions effectuées par les transporteurs routiers. Son analyse confirme l'orientation régionale qui est conférée au transport routier. Tel que prévu, l'Ontario occupe la première position pour son activité de transport routier avec approximativement 50% des réceptions et 40% des expéditions exprimés en tonnage. Cette province demeure l'unique région où le tonnage reçu dépasse celui expédié; cette situation peut être causée par divers facteurs dont le fait que cette province possède une plus forte activité manufacturière comparativement aux secteurs primaires où les expéditions sont généralement plus lourdes.

Pour le reste des territoires, la situation semble uniforme, i.e. les expéditions sont supérieures aux réceptions dans un pourcentage moyen de 20%.

G. Transport des charges complètes et incomplètes par province

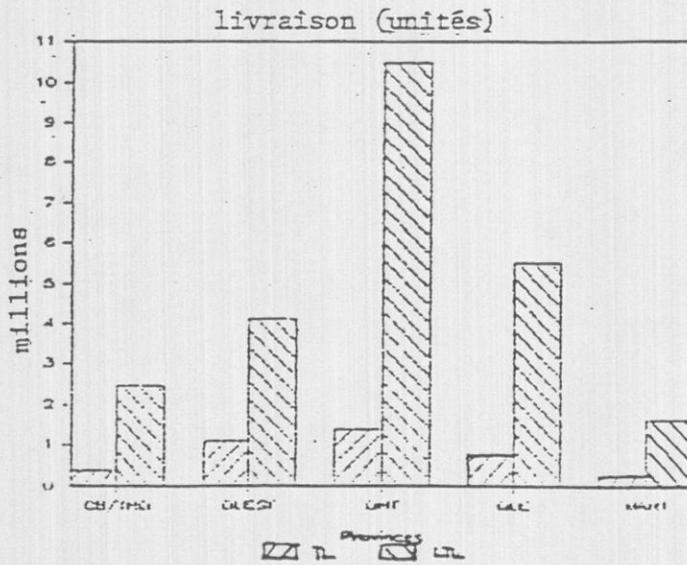
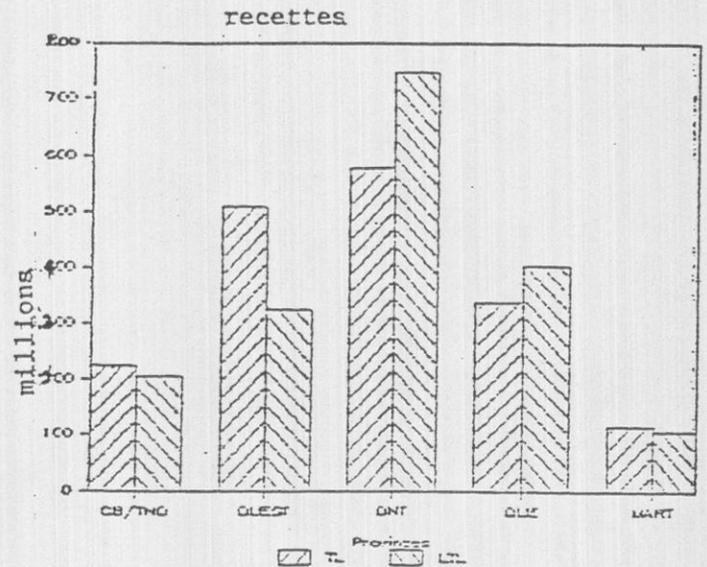
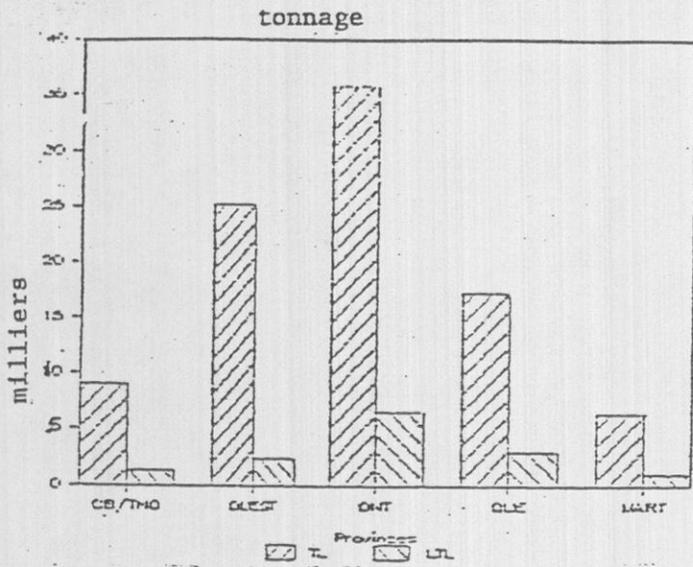
La figure XV présente trois histogrammes qui permettent une comparaison entre le transport des charges complètes et incomplètes au niveau des recettes totales enregistrées sur le territoire canadien. D'après cette figure, le Québec et l'Ontario sont les seules provinces où le secteur du LTL génère une part plus importante de revenus pour les transporteurs publics; pour l'ensemble du Canada le transport des charges complète dominait l'industrie avec des recettes totales d'environ deux milliards de dollars comparativement à 1,8 milliards pour les lots brisés.

Les données disponibles par Statistique Canada ne permettent pas encore d'estimer l'évolution de ces deux segments (ce découpage ne datant que de 1981); elles illustrent cependant les différences significatives qui existent au niveau de ces types de transport en termes de livraison et de tonnage.

Pourtant, ceux-ci composent la gamme de services qui sont généralement offerts simultanément par un transporteur public.

FIGURE XV

Comparaison entre le TL et le LTL par province en 1982



Source : Statistique Canada, cat. 53-255

CHAPITRE II

Etat des connaissances sur le marketing d'un service de transport routier

I. La gestion du marketing d'un service de transport routier

L'étude de la gestion du marketing d'un service de transport routier a commencé au début des années soixante-dix par l'analyse des impacts associés à la déréglementation de l'industrie américaine du camionnage.

L'abolition éventuelle des permis de transport et du système de tarification public devait entraîner une amélioration de la performance des transporteurs publics et baisser les coûts de transport (d'où un effet positif sur l'inflation). Pour la plupart des économistes, cette hypothèse semblait très réaliste dans la mesure où l'accroissement de la concurrence favoriserait une gestion plus efficace des opérations et éliminerait les entreprises de transport non rentables.

Mais au-delà de ces considérations d'ordre économique, d'autres chercheurs ont dirigé leurs efforts vers une analyse des alternatives de développement qui s'offraient aux transporteurs dans une structure de l'industrie déréglementée; suite à diverses observations sur les pratiques administratives qui étaient en vigueur dans les entreprises, les auteurs entrevoyaient la nécessité d'introduire une nouvelle philosophie de gestion axée vers une meilleure connaissance des besoins de la clientèle.

Dans son article "A Framework for Motor Carrier of General Commodities", Constantin (1978) souligne l'importance que le transpor-

teur public doit accorder à l'identification de son secteur d'activité; son rôle consiste à soutenir l'effort total de marketing de son client.

Afin d'améliorer la qualité du service de transport aux yeux des clients, il est donc nécessaire de le définir en fonction des politiques de distribution et de logistique de la firme expéditrice.

J.R. Potter (1979) et A.D. Shuster (1980) ont, pour leur part, développé certaines lignes directrices concernant l'établissement de stratégies de marketing adaptées à l'industrie du camionnage; dans ces articles, l'emphase est mise sur le concept de profitabilité des opérations de transport et de spécialisation des marchés. Ces auteurs indiquent la nécessité pour les transporteurs d'offrir une gamme de services pour lesquels ils obtiennent des niveaux de rentabilité satisfaisants. Dans un cadre d'industrie déréglementée, les transporteurs doivent éliminer les stratégies basées sur une maximisation du chiffre d'affaires et qui ne font appel à aucun critère de rentabilité pour éliminer les volumes non profitables.

Pour K. Hoffman (1984), la stratégie des transporteurs doit favoriser une intégration de leurs services à l'ensemble des opérations du client et non plus se limiter à répondre machinalement aux commandes quotidiennes. La situation optimale selon l'auteur est celle où il existe un degré élevé de coordination entre les membres d'une même chaîne de distribution (extracteur, fabricants, grossistes, détaillants, consommateurs) quant à leur demande de transport. Le rôle du transporteur public doit être défini en fonction de cet objectif d'intégration qui est nécessaire à la réduction des coûts de transport.

Bref en ce qui concerne la littérature américaine portant sur la gestion du marketing dans une entreprise de transport, nous pouvons affirmer qu'il s'agit, en général, d'une adaptation des concepts classi-

ques du marketing plutôt que d'une présentation de techniques propres à la problématique du transport des marchandises en lots brisés.

En Europe certains auteurs se sont intéressés à l'implantation du marketing dans les entreprises de transport routier.

Dans son article "Le marketing dans les petites et moyennes entreprises de transport", Ebner (1975) souligne l'importance de structurer l'offre de transport en fonction des besoins de marché afin d'accroître les activités commerciales du transporteur public. Pour lui, la notion de marketing inclut non seulement une orientation de la politique générale de l'entreprise selon les besoins de la clientèle, mais débouche également sur un système de prise de décision qui permet de bénéficier au maximum des opportunités de marché. L'auteur souligne que, malgré les ressources limitées dont disposent les firmes de petite taille, celles-ci peuvent s'adapter à la "transformation du marché des transports en un marché d'acheteurs". L'élaboration des stratégies de marketing dans le cadre des PME de transport englobe essentiellement quatre étapes : 1) le positionnement actuel de la firme, 2) l'évaluation future du marché, 3) la détermination de la politique générale de la firme en fonction des besoins du marché, et 4) le contrôle des efforts de vente selon les objectifs initiaux.

Par ailleurs, Justeau (1983) dresse une liste de facteurs qui ont eu une incidence sur l'implantation du marketing dans les entreprises de transport françaises. Parmi les plus importants, l'auteur souligne les contraintes d'ordre technique (équilibre du trafic, hétérogénéité des prestations) et légale (réglementation) et celles reliées au caractère intangible du service. Selon lui, les voies d'avenir qui s'offrent aux transporteurs routiers se situent dans l'intégration de leurs services à l'ensemble logistique du client; par sa flexibilité et sa souplesse, le

transport routier possède un avantage évident sur les autres modes pour répondre aux besoins de la clientèle.

Au Québec et au Canada, il existe très peu de littérature sur la gestion des entreprises de camionnage; le modèle de planification des opérations pour le transport des marchandises en lots brisés, développé par J. Roy (1984), constitue cependant un ouvrage très valable sur le sujet. L'auteur souligne l'importance de développer une approche globale dans la gestion d'une firme de camionnage; en ce sens, il fait ressortir des distinctions importantes quant à la nature des activités de transport et fournit une nouvelle technique pour évaluer les performances des transporteurs au niveau de leur gamme de services.

La gestion du marketing dans le secteur du transport routier demeure un sujet peu traité dans le mesure où le phénomène n'a pris son essor que depuis peu de temps. La modification du cadre concurrentiel entraînée par la déréglementation a cependant accru les besoins de recherche nécessaires au développement d'un mode de gestion adapté en fonction des nouvelles règles de jeu. Pour la plupart des auteurs, la mise en marché d'un service de transport devrait, dans l'avenir, être établie en fonction des besoins logistiques de la firme.

II. Analyse de la demande pour un service de transport

"Assurer une prestation de service, en l'occurrence le transport, c'est vendre l'immatériel, i.e. une promesse" Justeau (1985).

Cette citation illustre clairement la problématique à laquelle nous sommes confrontés lorsqu'il s'agit de définir un service de transport routier; son caractère intangible nécessite en effet le développement d'un cadre de référence qui lui est spécifique. Ceci inclut essentiellement la définition des critères et/ou dimensions qui permettent de juger de la qualité du service, d'établir des bases de comparaison et d'en mesurer la valeur pour le client.

Jusqu'à présent, les efforts de recherche se sont dirigés principalement vers l'étude de la demande pour un service de transport. Il s'agit essentiellement d'une description des services de transport basée sur une analyse du comportement d'achat des expéditeurs et des critères employés pour sélectionner un transporteur public. A ceci s'ajoute une série d'études sur les stratégies de mise en marché d'un service de transport qui pourraient être élaborées à partir des données sur le comportement d'achat.

A. Comportement d'achat pour un service de transport routier

Saleh et La Londe (1972) ont été les premiers à utiliser un modèle de comportement d'achat industriel pour analyser le choix d'un transporteur public. Suite aux résultats de leur enquête, effectuée auprès de 406 expéditeurs, ils constatent que le choix d'un transporteur routier constitue une décision peu complexe pour laquelle les expéditeurs accordent très peu d'importance. D'après leurs observations, les expéditeurs font appel à un nombre restreint de critères, consultent très peu d'information, et n'évaluent bien souvent qu'une seule alternative.

Pour McGinnis (1981), le choix d'un transporteur résulte d'un processus de décision dont l'objectif consiste à minimiser les frais de transport, compte tenu d'une série de contraintes déterminées par les besoins et le type d'expédition (caractéristiques du produit, système de distribution, niveau de performance requis). A cette fin, il divise les caractéristiques d'un service de transport en deux groupes, soit les "transportation costs" et les "non-transportation costs"; le premier ensemble correspond essentiellement au facteur de tarification, tandis que le second inclut les variables relatives à la nature des services de transport, tels la rapidité, la fiabilité, les pertes et dommages, etc.

Par ailleurs, Ballou (1985) est l'un des premiers auteurs à développer une analyse de la décision en transport qui tienne compte des compromis entre les coûts/services et où l'emphase porte sur la dimension stratégique rattachée à une telle décision. Son approche "inventory theoretic approach" représente une vision plus scientifique du processus décisionnel relatif au choix d'un service de transport; elle illustre comment une telle décision s'intègre dans l'ensemble de la logistique d'une firme et en quoi elle constitue un élément clé de sa stratégie concurrentielle.

Slatter (1983) identifie quatre dimensions (environnement, organisation, produit, besoins en transport), propres à la gestion de la distribution physique, qui peuvent influencer les caractéristiques du service de transport. Son approche, basée sur l'analyse de la tâche de l'expéditeur, met en évidence la complexité des éléments qui influencent le choix d'un transporteur; selon lui, la gestion de la logistique a pour objectif de maximiser la satisfaction du client tout en réduisant les coûts à un seuil minimum (incluant les coûts de transport). Selon lui, les changements survenus dans l'environnement des expéditeurs (coût d'énergie, déréglementation du transport public) devraient les conduire à réévaluer leur choix en transport pour bénéficier des nouvelles règles de concurrence et de leur effet sur les coûts de transport.

B. Caractéristiques d'un service de transport routier

Hilton (1973) fournit une liste exhaustive des multiples services généralement offerts par un transporteur routier; pour l'auteur il est possible de diviser ces services en cinq groupes, soit : les services de longue distance, les services de cueillette et livraison, les services nécessitant un équipement spécial, les services de terminus, et les services de consultation en logistique. Cette grille (présentée à

l'annexe 1) permet de décrire la gamme de services du transporteur et fournit les éléments structurels nécessaires à la description de ses activités.

Lalonde et Zinszer (1975), dans leur étude sur le concept de service à la clientèle, sont les premiers à établir une liste de critères destinés à l'évaluation d'un service de transport. Un premier groupe de critères portent sur les éléments du service à la clientèle (disponibilité de l'équipement, fiabilité du transporteur, administration et rapidité du service); à ce titre, deux variables apparaissent déterminantes, soit la fiabilité du transporteur concernant l'activité de cueillette et livraison et le temps total de transit. Un second groupe de variables concernent la performance du service incluant la flexibilité du transporteur et sa capacité à répondre aux demandes qui lui sont adressées. Le troisième groupe correspond aux variables du mixte marketing pour lesquelles les auteurs constatent l'importance des tarifs dans le choix d'un transporteur. L'apport de cette étude est d'avoir identifié les dimensions fondamentales d'un service de transport routier; elle servira ainsi de cadre de référence à plusieurs études ultérieures sur le sujet.

Christenberry (1977) établit une liste de 24 caractéristiques propres à un service de transport qu'il regroupe en six catégories, soit les tarifs, le temps de transit et son degré de fiabilité, l'expérience en pertes et dommages, les services connexes et autres considérations (couverture de marché, réputation du transporteur, etc.). L'auteur utilise ces variables pour expliquer le choix d'un mode de transport (train et camion) selon la performance perçue par les expéditeurs; à ce titre, deux variables s'avèrent significatives en ce qui concerne le transport routier, soit le temps total de transit et les coûts d'utilisation.

C. Différenciation du service de transport

La capacité du transporteur à différencier sa gamme de services suppose la présence d'une hétérogénéité des besoins exprimés; pour segmenter un marché, en l'occurrence celui du transport routier, il est nécessaire d'identifier les dimensions à partir desquelles se définissent les différents groupes d'utilisateurs.

Ross (1983) constate que la difficulté des transporteurs à développer des stratégies de marketing découle de la nature même du service; selon lui, le service de transport correspond à un ensemble de caractéristiques (fiabilité, temps de transit, prix, etc.) difficilement détachables (unbundling) et généralement considérées comme uniformes d'une compagnie à l'autre. Pour segmenter le marché du transport routier, il utilise trois dimensions, soit : les exigences de l'expéditeur (exprimées en termes de performance), les caractéristiques de l'envoi et celles du mouvement. L'apport de cet auteur demeure cependant à un niveau théorique, d'où l'impossibilité de conclure sur l'efficacité réelle de ces dimensions.

Robicheaux et Cadotte (1976 et 1978) retiennent cinq critères de service à partir des résultats de leur enquête, soit : le temps total de transit, les tarifs, le pourcentage des expéditions accepté par le transporteur, le repérage des envois, et le coefficient de marchandises perdues. Ils constatent que l'importance accordée à chacun des critères varie en fonction de la taille des expéditeurs mesurée selon le nombre d'envois hebdomadaires. Par exemple, les petits expéditeurs favorisent la rapidité de cueillette au coût total du transport, tandis que cette règle est inversée pour les expéditeurs à volumes élevés; ainsi il semble que la sensibilité au prix soit étroitement liée à la taille des opérations.

Généralement les auteurs constatent que les facteurs de performance interviennent principalement dans le processus de décision des petits expéditeurs. Pour les gros expéditeurs, le choix d'un transporteur est avant tout dicté par des considérations économiques dans la mesure où ce groupe affirme être très satisfait des niveaux de service offerts par les transporteurs. Ces auteurs proposent ainsi une forme de segmentation, basée sur la taille des expéditeurs, qu'ils mesurent à partir du nombre d'envois hebdomadaires effectués.

Jerman et Anderson (1978) analysent le processus de sélection pour un transporteur routier selon 26 critères propres à une telle décision; selon les résultats de leur enquête, les variables les plus importantes sont la fiabilité du transporteur, sa réputation en termes de qualité de service, la capacité de retraçage des envois, le temps total de transit, et la connaissance des besoins de l'expéditeur. Les auteurs affirment qu'il est possible de différencier un service de transport dans la mesure où les critères de sélection ne sont pas perçus comme étant de même importance par les expéditeurs.

Ils recommandent ainsi aux transporteurs de développer des stratégies destinées à accroître la capacité de différenciation des expéditeurs concernant l'offre d'un service de transport. Pour eux, l'entreprise doit être en mesure d'offrir différents niveaux de service, compte tenu qu'il existe différents groupes de clients et plusieurs catégories de marchandises distinctes.

Wickoff (1983) utilise un modèle logit pour estimer le rôle de quatre variables (le prix, la fiabilité du transporteur, sa situation financière, et le niveau de sécurité) dans le choix d'un transporteur. Ce modèle permet d'établir le choix entre diverses alternatives de produits à partir d'une estimation de l'importance relative des divers attributs qui le caractérisent.

Il constate que la pondération des critères de sélection varie selon les types d'expéditeurs (marchandises en vrac et liquide en vrac). Il démontre en outre que le modèle logit permet de faire une analyse de sensibilité sur chaque critère et ainsi illustrer les compromis entre le prix et les autres variables. En ce sens, il conclut qu'il est possible de segmenter le marché à partir des caractéristiques du service de transport.

McGee (1981) établit une technique de segmentation basée sur la sensibilité des expéditeurs au niveau de service et de prix qui sont offerts par les transporteurs; le positionnement s'effectue également en fonction de la distance moyenne des expéditions et de leur pesanteur. Dans cette étude, l'auteur analyse le choix d'un mode de transport (public, privé, aérien et ferroviaire); il démontre ainsi que les transporteurs routiers sont généralement utilisés pour des envois dont la distance moyenne se situe entre 500 et 1500 milles et dont la pesanteur varie entre 500 et 10 000 livres (LTL); ils sont de plus privilégiés par des expéditeurs dont les coûts de transport sont faibles (comparativement à l'ensemble des industries).

CHAPITRE III

Méthodologie d'enquête

I Objectifs de l'étude

L'objectif de cette enquête est d'établir un bilan de la gestion du marketing au sein des entreprises spécialisées dans le transport routier des chargements en lots brisés (LTL) qui oeuvrent sur le territoire québécois. A cette fin, nous utilisons une approche descriptive axée sur l'analyse des activités des gestionnaires, responsables de la mise en marché de cette catégorie de service.

En premier lieu, il s'agit de fournir un compte rendu de l'évolution qu'ont connue ces compagnies entre les années 1975 et 1985. Ceci englobe une revue des événements qui, aux yeux des administrateurs rencontrés, ont eu une influence significative sur la forme et l'intensité de la concurrence dans ce secteur. Il s'agit également d'une étude des stratégies globales qui ont été développées par les compagnies (consolidation de marchés locaux, expansion des territoires, contrôle des coûts, etc.) pour faire face à un contexte d'industrie de plus en plus compétitif. Dans un deuxième temps, l'étude consiste à évaluer dans quelle mesure les transporteurs publics canadiens appliquent les principes de gestion du marketing au sein de leur organisation. Spécifiquement, il s'agit d'une analyse de la gestion du mix marketing et de la force de vente dans ces compagnies.

Une attention accordée au processus de planification marketing mis en place afin d'établir les plans et budgets sur lesquels s'oriente l'activité commerciale des firmes. A ce titre, l'intérêt porte en outre

sur une revue des diverses méthodologies d'analyse et des informations utilisées par les transporteurs pour soutenir l'activité de planification.

Finalement l'enquête vise à recueillir l'opinion des principaux transporteurs concernant le projet de déréglementation de l'industrie du transport routier et, ce faisant, d'identifier les principaux axes de développement qui ont été mis en place par les groupes en prévision de ce changement majeur.

II Méthodologie d'enquête

La cueillette des données s'est effectuée par voie d'entrevues en profondeur avec les responsables de la fonction marketing et vente de neuf compagnies de transport opérant au Québec.

L'entrevue, d'une durée moyenne de trois heures, comportait cinq sections, soit : 1) l'évolution historique de la firme, 2) sa position actuelle en termes de marchés, services et clientèles, 3) l'importance accordée à la planification de l'activité marketing, 4) la gestion de la force de vente, et 5) l'étude des perspectives d'avenir dans un contexte de déréglementation.

Un guide d'entrevue a été élaboré afin d'améliorer la qualité de l'entretien et obtenir le maximum d'informations (une copie est présentée à l'annexe III). En outre, l'analyse du processus de planification marketing et de la gestion des ventes s'inspire de l'audit marketing développé par Lévy (1982); il s'agit d'une évaluation fondée sur des faits précis qui témoignent de la qualité du marketing management de la firme.

Le choix d'une approche exploratoire rejoint l'objectif global de ce mémoire qui consiste à faire un état de la situation du marketing dans les entreprises de transport routier oeuvrant au Québec.

En outre, l'étude de Perrien (1985), sur l'industrie québécoise du transport routier, révèle à première vue le peu d'intérêt accordé à la gestion du marketing dans cette industrie. En effet, seulement 4 entreprises sur les 35 visitées possédaient un département marketing.

Au niveau de la planification stratégique, l'étude de Kallman et Gupta (1979) indique que moins de 30% des entreprises de camionnage américaines utilisaient un processus formel de planification à long terme de leurs activités. A priori, rien ne nous porte à croire que cette situation puisse être vraiment différente pour nos transporteurs.

Pour bien saisir cette réalité, nous jugeons donc nécessaire d'utiliser une approche flexible qui s'adapte aux diverses structures d'organisations présentes dans l'industrie et au sein desquelles nous pouvons supposer que la gestion de marketing occupe un rôle mineur.

III Détermination de l'unité d'observation

En se basant sur les résultats de l'étude de Perrien (1985) sur le marketing des services de transport routier au Québec, nous pouvons supposer que seules les entreprises de grande taille allouent des ressources au développement d'une telle approche.

- Présence dans la compagnie d'une activité de marketing

Ceci peut se traduire par la présence d'un département ou d'un poste administratif responsable de l'élaboration de programmes de mise en marché ou de recherches concernant les marchés, la clientèle, etc. Il peut s'agir également de compagnies dans lesquelles l'activité de marketing ne possède aucun caractère formel, mais où une telle responsabilité est reléguée aux gestionnaires des ventes ou à tout autre personne cumulant également d'autres fonctions.

- Présence d'une activité de LTL (charges incomplètes) sur le territoire québécois

Les entreprises visitées dans le cadre de l'enquête doivent posséder un minimum de deux terminus de consolidation sur le territoire québécois; ceci constitue un critère nécessaire pour s'assurer qu'elles transportent un certain volume de lots brisés dans cette province. Aucune restriction n'a été imposée en ce qui a trait à l'emplacement du siège social des firmes; de fait la majorité des compagnies de grande taille sont situées à l'extérieur du Québec.

- Taille de la firme

Il n'existe pas de critère objectif qui permette de distinguer les entreprises de transport routier selon la taille de leurs opérations. La classification utilisée par Statistique Canada demeure à notre avis trop agrégée; la catégorie 1 réunit par exemple toutes les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à deux millions de dollars, ce qui est nettement trop large. A partir d'une analyse de la répartition des entreprises qui appartiennent à cette catégorie, nous jugeons que le chiffre d'affaires minimal devrait s'établir à trente millions de dollars.

IV Procédure de sélection des compagnies consultées

La sélection des compagnies a été effectuée à partir du "Guide des transporteurs du Québec"; cet annuaire contient une description abrégée (nombre d'employés, réseau de terminus, principaux officiers, etc.) pour chacune des compagnies de transport qui offrent un service aux consommateurs québécois.

Suivant les critères établis, il a été possible d'identifier l'ensemble des compagnies qui appartiennent au groupe de transporteurs majeurs. Une liste de compagnies a été soumise aux dirigeants de

l'A.C.Q. (Association du camionnage du Québec) qui ont approuvé dans l'ensemble les choix effectués et nous ont fourni en plus une liste des personnes-ressources pour chacune de ces compagnies.

Les firmes ont d'abord été contactées par téléphone afin de solliciter une entrevue avec les responsable du marketing de la compagnie; après avoir obtenu une entente verbale, ce qui fut le cas pour chaque compagnie, une lettre leur a été expédiée à titre de confirmation (annexe IV).

V Présentation des compagnies visitées

L'annexe V présente, sous forme de tableaux, les principales caractéristiques des entreprises de transport routier qui ont participé à notre étude.

A elles seules, ces entreprises possèdent approximativement 70% du marché pour le transport des chargements incomplets effectué sur le territoire canadien (le marché du LTL étant estimé par Statistique Canada à environ deux milliards de dollars pour l'année 1985).

Une très grande majorité de ces entreprises sont spécialisées dans le transport des marchandises générales et opèrent un service de transport sur les principaux couloirs canadiens; il existe cependant des écarts appréciables entre les firmes quant au nombre d'employés et de terminus.

Parmi les neuf entreprises visitées, cinq appartiennent à des conglomérats qui opèrent d'autres modes de transport (train, navires, transport de passagers, etc.); le reste de notre échantillon se compose de firmes familiales ou de regroupements de transporteurs.

CHAPITRE IV

Situation des transporteurs routiers canadiens spécialisés dans le LTL

I Evolution du secteur LTL canadien depuis 1980 telle que vécue par les principaux transporteurs routiers

Le premier chapitre de ce mémoire visait à établir la situation globale de l'industrie du camionnage à partir des données de Statistique Canada. Les résultats de cette analyse démontraient, en outre, qu'au début des années 80 les transporteurs canadiens avaient été durement frappés par la baisse générale de l'activité économique au Canada. Cette description demeure cependant insuffisante pour saisir l'environnement concurrentiel dans lequel évoluent ces compagnies; plusieurs événements se sont produits au cours de cette période qui ont influencé le contenu et le sens des stratégies mises en place par celles-ci. Avant de présenter une évaluation des systèmes marketing et de leur rôle au sein des compagnies de transport, il est nécessaire d'identifier les facteurs prédominants qui ont marqué l'évolution des activités des principaux transporteurs canadiens.

La première section de ce chapitre englobe un ensemble de réflexions sur les récents développements qui se sont produits dans l'industrie et dont nous avons pris connaissance dans le cadre de nos entrevues. L'analyse porte essentiellement sur cinq points, soit : 1) la faillite de la compagnie Maislin, 2) la récession économique de 1982, 3) la déréglementation américaine du transport routier, 4) l'arrivée des transporteurs américains sur le territoire canadien, et 5) le projet de déréglementation de l'industrie canadienne du transport public.

Nous avons retenu ces événements en tenant compte de l'importance qui leur avait été accordée par les gestionnaires dans leur analyse de l'environnement concurrentiel.

La deuxième section fait une revue des différentes stratégies qui ont été développées par les transporteurs publics pour s'adapter aux changements survenus dans leur industrie.

A. Faillite de la compagnie Maislin Transport

La faillite de Maislin Transport en octobre 1983 est fréquemment relatée par les dirigeants comme l'exemple d'un transporteur qui n'a pas su gérer adéquatement la croissance rapide de ses opérations. Même si chacun possède son interprétation des événements qui ont contribué à la faillite (acquisition d'une compagnie américaine déficitaire, contrôle inadéquat des opérations, déréglementation américaine, etc.), tous en tirent la même leçon, à savoir qu'aucune entreprise, nonobstant sa taille, n'est à l'abri des difficultés financières.

La survie des transporteurs nationaux n'est pas nécessairement reliée à une augmentation continue de leurs activités territoriales; à ce chapitre, les marges de manoeuvre sont de plus en plus limitées et exigent en cela beaucoup de prudence de la part des gestionnaires. Le planning stratégique des activités du transporteur constitue maintenant un exercice nécessaire pour assurer une saine évolution et réduire un niveau de risque de plus en plus élevé. Ainsi la croissance des activités de transport par la voie d'acquisition de compagnies déjà existantes peut avoir des répercussions négatives sur la viabilité financière du groupe si un tel projet a été mal planifié.

Dans le cas de Maislin, les marchés qui étaient desservis par cette compagnie offraient des potentiels élevés de croissance et de

rentabilité. Pour bénéficier pleinement de ces opportunités, l'entreprise devait s'assurer d'avoir une gestion efficace de ses opérations, condition qui ne semble pas avoir été respectée.

Une des personnes contactées dans le cadre de ce travail nous indiquait que, malgré l'aide massive reçue du gouvernement fédéral, Maislin n'avait pu remédier aux mauvaises décisions qu'il avait prises dans le passé concernant ses projets d'expansion. Il s'agissait pour lui d'un exemple concret d'une entreprise dont les attentes face à l'évolution des marchés étaient démesurées. Une des principales faiblesses de la compagnie originait de son manque d'agressivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

B. La récession économique de 1981

Le transport routier des chargements incomplets est directement lié à l'activité manufacturière et commerciale d'un pays; la taille du marché pour ce type de spécialisation évolue selon le niveau d'échanges des produits finis et semi-finis effectués au cours d'une période donnée. Tous les individus qui ont été rencontrés dans le cadre de cette recherche nous ont indiqué combien leur compagnie avait été affectée par le ralentissement de l'économie canadienne au début des années 80.

L'accroissement rapide des coûts d'endettement reliés au développement du segment des lots brisés mettait les compagnies dans une situation financière difficile. Comme elles étaient pour la plupart sous-capitalisées, les compagnies de transport canadiennes faisaient en effet appel à l'emprunt pour financer les investissements nécessaires à l'expansion de leurs marchés (construction de terminus, achat de matériel roulant et de permis, etc.).

Selon le porte parole de Glengarry Transport, cette compagnie doit sa survie à une gestion serrée de ses investissements durant cette

période; en évitant d'accroître la proportion des frais fixes, ils ont bénéficié d'une certaine flexibilité face à la concurrence et ont enregistré en ce sens des résultats positifs.

En plus d'affecter les coûts de financement, la récession a réduit temporairement la demande pour le service de transport en lots brisés et a contribué ainsi à une modification de la structure concurrentielle dans ce secteur.

L'effet simultané d'un accroissement des coûts d'endettement et d'une baisse des marchés devait dans la plupart des compagnies se traduire par l'adoption de stratégies fondées sur deux objectifs distincts, soit : le maintien du niveau d'activités acquis et la rationalisation des coûts d'opération.

1. Maintien du niveau d'activités acquis

La baisse générale des flux de marchandises observée en 1981 sur le territoire canadien devait entraîner une augmentation sensible de la concurrence entre les transporteurs publics. Dans la plupart des compagnies, il était nécessaire de maintenir le niveau de volumes transportés pour rentabiliser les installations déjà existantes. La diminution subite de la demande forçait donc les transporteurs à adopter une stratégie plus agressive pour conserver d'une part leur position sur les marchés et d'autre part acquérir une nouvelle clientèle pour compenser la diminution normale des flux.

- Concurrence sur les tarifs

La première stratégie employée par les transporteurs consistait à ne plus suivre les publications de tarifs émises par les bureaux de tarification fédéral et provinciaux, déclenchant ainsi une guerre des prix dans ce secteur. A court terme, cette stratégie permettait à certains transporteurs d'acquérir une nouvelle clientèle et ainsi de stabiliser

leurs revenus d'opération; l'efficacité de cette pratique diminuait cependant de façon rapide dans la mesure où son utilisation se généralisait à l'ensemble des compagnies.

Aux yeux des administrateurs rencontrés, ce type de concurrence déclenchait une série de profonds changements au sein de l'industrie du camionnage; le leadership déployé par les bureaux de tarification s'amoindrisait vu qu'aucun de ses membres ne désirait y soumettre ses véritables politiques de pricing.

Les PME de transport perdaient, pour leur part, un précieux système de référence, créant ainsi une pression pour développer leur propre système de coûts qui jusque là demeurait inutile.

- Concurrence sur les services

Pour améliorer leur position concurrentielle, les transporteurs ont accru le service offert à l'ensemble de leur clientèle; pour la plupart, il s'agissait de répondre aux exigences de l'expéditeur quant à la performance du service de transport (temps de transit, cueillette et livraison, etc.). Pour accroître leur volume transporté, les compagnies se sont lancées dans une surenchère de promesses qu'elles sont aujourd'hui obligées de respecter.

2. Rationalisation des coûts d'opération

La baisse des taux observée dans l'industrie du transport public présentait une menace potentielle à la rentabilité des entreprises oeuvrant dans ce secteur. L'augmentation des coûts d'opération (carburant, main-d'oeuvre, entretien, assurances, etc.) forçait les gestionnaires à améliorer la qualité des systèmes de contrôle et ainsi à réduire au maximum les dépenses.

Pendant cette période d'austérité, les préoccupations portaient sur l'assainissement de la structure de coûts afin de demeurer compéti-

tif et d'espérer ainsi conserver la part de marché acquise. Plusieurs administrateurs prenaient conscience de la nécessité d'introduire des méthodes de gestion plus sophistiquées. L'approche devait favoriser d'une part une utilisation plus efficace de l'équipement disponible (terminus, matériel roulant, etc.) et accroître la qualité du service offert à la clientèle. L'implantation du système de retraçage et de répartition par ordinateur dans des entreprises comme Brazeau et Kingsway témoigne en grande partie de cette volonté.

C. "Motor Carrier Act" ou la déréglementation du transport routier aux Etats-Unis

L'année 1980 marque l'aboutissement du mouvement de déréglementation dans l'industrie américaine du transport routier. Pour les transporteurs canadiens, l'événement faisait l'objet d'un intérêt certain en termes d'expansion de marché; ils redoutaient cependant les conséquences à plus long terme de cette législation sur leur propre industrie.

- Opportunité de marché pour les transporteurs canadiens

L'élimination des mesures réglementaires sur le territoire américain donnait aux transporteurs canadiens la possibilité de développer de nouveaux segments de marché qui étaient demeurés jusque là non rentables compte tenu des frais de permis. L'incitation à le faire était très forte dans la mesure où les opérations de transbordement offraient un très haut niveau de profitabilité comparativement aux opérations intra-canadiennes.

Le type de transport se limitait cependant aux charges complètes et dans un sens unique (nord-sud); au début le pourcentage de remorques à vide demeurait très élevé dû au fait que nos transporteurs ne bénéficiaient d'aucune notoriété auprès des expéditeurs américains.

Dès lors, une seule contrainte se posait, soit l'obtention d'un permis pur effectuer le transport jusqu'aux frontières canadiennes (cette procédure pouvant prendre plus d'une année, comparativement à quelques mois pour le permis "48 états américains").

Conséquences sur l'industrie du transport public au Canada

La déréglementation américaine était perçue par les transporteurs canadiens comme une menace dans la mesure où elle produisait une remise en question du système réglementaire au Canada. Plusieurs dirigeants prévoyaient que le mouvement amorcé aux Etats-Unis puisse traverser les frontières et entraîner une réforme en profondeur de l'industrie. L'événement suscitait donc le début d'une réflexion sérieuse sur l'avenir du transport routier au Canada.

D. Arrivée des transporteurs américains au Canada

L'ouverture des marchés américains aux transporteurs routiers canadiens était assujettie à une entente de réciprocité entre les deux pays; ainsi pour éviter de créer un préjudice aux compagnies américaines, le Canada devait leur accorder à moyen terme un permis d'opération sur les principaux couloirs nord-sud.

L'arrivée des transporteurs américains dans les principales villes canadiennes (Montréal et Toronto) constituait une menace uniquement sur les segments internationaux. Plusieurs craignaient cependant que les transporteurs américains se servent des expéditions canadiennes (composées en majorité de charges complètes) pour balancer leurs propres expéditions vers nos marchés. N'ayant plus leur quasi-monopole sur ces couloirs, les transporteurs canadiens devaient automatiquement partager un volume qui, dans le passé, avait été très lucratif.

L'arrivée des compagnies de transport américaines (Yellow, CH, Roadway) au Canada constituait également un danger à plus long terme dans la mesure où il leur était plus facile, en étant établies dans les grands centres, de répondre à la demande locale. Compte tenu de leur énorme capacité financière, ces firmes pourraient contrôler rapidement l'ensemble du marché canadien de transport routier.

E. Projet de déréglementation du transport public canadien

Le dernier événement majeur aux yeux des dirigeants rencontrés correspond au projet de déréglementation de l'industrie présenté par les différentes instances gouvernementales canadiennes. A ce sujet, on affirme de façon quasi-unanime que cette législation reflétera une situation qui, dans les faits, existe depuis au moins cinq ans. En ce sens, les plus importants transporteurs canadiens se préparent graduellement à évoluer dans un contexte où il n'existera plus aucune forme de protection légale de leurs marchés.

Ceci conclut la section sur les principaux événements qui ont marqué l'environnement des transporteurs routiers canadiens dans les dix dernières années. Il s'agit, dans la prochaine étape, d'analyser les principales décisions stratégiques qui ont été prises par les compagnies pour faire face à ce nouveau contexte d'industrie.

II Revue des principales orientations stratégiques adoptées par les transporteurs routiers canadiens

L'objectif poursuivi dans cette deuxième section consiste à décrire le plus fidèlement possible les orientations que ces firmes entendent suivre pour s'adapter aux événements majeurs survenus dans cette industrie.

A. Spécialisation dans le transport en lots brisés (LTL)

"A l'exemple des transporteurs américains nous avons simplifié notre flotte, nous avons transféré dans nos divisions charges entières toutes les remorques et plates-formes surbaissées et l'équipement spécialisé pour opérer uniquement le trafic de détail".

Cette citation reflète la stratégie qu'ont adoptée la plupart des principaux groupes de transport canadiens. Dans le passé, les transporteurs opéraient simultanément les services de charges complètes et de lots brisés sans faire de distinctions quant à la nature des besoins qui étaient exprimés pour chacun de ces services.

Pour expliquer ce titre de spécialisation, les dirigeants de ces entreprises identifient de nombreuses raisons dont les suivantes :

- la guerre des tarifs amorcée depuis trois ans n'a pas affecté le segment du LTL; les marges de profit se sont maintenues à des niveaux raisonnables malgré une légère chute de la demande causée par la récession économique de 1981.
- l'infrastructure nécessaire à la production d'un service de transport des marchandises en lots brisés occasionne des investissements majeurs qui limitent l'intensité de la concurrence dans ce segment.
- les transporteurs nationaux jouissent d'une meilleure position concurrentielle grâce à l'étendue du réseau qu'ils offrent à la clientèle; ils bénéficient en plus de certaines économies reliées à la taille de leur opération.
- dans le segment du LTL, les expéditeurs attachent beaucoup d'importance au niveau de service offert plutôt qu'à la tarification (Robicheaux et Cadotte, 1976; Jerman, 1978; McGee, 1981); la performance du service du transporteur est fonction de son expertise en tant que gestionnaire d'opération.

- la rentabilité du volume de LTL nécessite un contrôle serré des coûts de production (frais de cueillette et livraison, frais de terminus et de transport, etc.); pour s'acquitter efficacement de cette tâche, l'entreprise doit compter sur des outils de gestion de plus en plus sophistiqués pour lesquels l'investissement initial est très élevé (système de costing, de retraçage des envois, etc.).

Bref, la spécialisation des gros transporteurs routiers dans le segment LTL correspond essentiellement à une réorientation de leurs activités vers un domaine où ils peuvent demeurer compétitifs. Il s'agit pour eux de maximiser les avantages découlant de la taille de leur opération dans un secteur très attrayant en terme de croissance et de rentabilité.

B. Réorganisation du transport des charges complètes

"La déréglementation devrait faire perdre beaucoup de charges complètes aux mains des illégaux, des américains et des flottes privées."

La réduction des coûts d'opération reliés au transport des charges complètes était nécessaire pour demeurer compétitif dans ce segment. Plusieurs compagnies de transport à vocation nationale créaient ainsi des filiales de transport spécialisées dans les charges complètes. L'organisation de cette activité repose sur l'embauche de propriétaires-voituriers dont la rémunération est établie sur une base de kilométrage parcouru. De cette manière, les compagnies éliminent la contrainte syndicale, réduisant ainsi les cours d'opération associés à ce type de transport.

En scindant en deux ses services de transport, l'entreprise obéit d'abord à des impératifs qui découlent de sa structure de coûts. Le transport des charges complètes constitue une activité très simple qui

nécessite peu d'investissements mais où les marges de profit sont faibles, compte tenu d'une forte concurrence au niveau des tarifs. La création de filiales permettait donc aux transporteurs majeurs de demeurer dans le segment du TL.

C. Consolidation du marché canadien

"Dans notre stratégie, nous croyons important d'avoir une couverture complète sur le territoire canadien; l'expéditeur de Montréal qui veut utiliser nos services pour toutes ses expéditions peut le faire de tout point à tout point dans 95% des cas."

La spécialisation dans le segment du LTL oblige les transporteurs routiers à orienter leurs efforts sur le réseau offert à la clientèle. Parmi les nombreux éléments qui composent cette variable du mixte marketing (analysé au cinquième chapitre), l'étendue du territoire occupe un rôle prédominant dans la stratégie actuelle des principales compagnies de transport canadiennes.

La venue prochaine de la déréglementation facilitera l'accès à de nouveaux territoires en réduisant à son minimum les procédures d'obtention des permis. Le marché du LTL devrait ainsi connaître une augmentation du nombre de concurrents qui désireront inévitablement accroître et diversifier les couloirs déjà desservis.

Le développement d'une opération de LTL nécessite cependant un niveau élevé de planification, compte tenu des montants qui doivent être investis en termes d'immobilisation (terminus de consolidation) et d'efforts de marketing.

La croissance du réseau accroît également les difficultés de coordination du système pris dans son ensemble :

"Les exigences du marché, la concurrence dans les remorques pleines provenant des courtiers et des compétiteurs potentiels demande que l'on soit fort non seulement en termes de marché et de prix mais aussi en termes de structure de notre réseau."

Le problème des transporteurs spécialisés dans le LTL est de gérer une croissance nécessaire de leur réseau dans un contexte instable. Les responsables du développement dans ces entreprises se disent conscients des contraintes de temps auxquelles ils sont confrontés; leur objectif consiste à établir un réseau concurrentiel et de l'opérer de façon rentable.

Plusieurs se méfient d'une expansion trop rapide de leurs activités; la stratégie pan-canadienne ne fait pas l'unanimité chez tous les transporteurs comme en témoignent ces propos :

"Si tu es camionneur, il faut que tu t'assures d'avoir des volumes sur l'allée et le retour; c'est pas parce que tu es "across Canada" que tu vas être fort. C'est une philosophie qui n'est pas mauvaise, mais dans un climat économique difficile, ce n'est pas la meilleure; il faut regarder les coûts."

Les stratégies d'expansion sont de ce fait directement reliées à un ensemble de facteurs propres à chacune des firmes dont la taille actuelle de ses opérations, sa capacité financière et la qualité de ses systèmes de gestion.

Jusqu'à présent, les entreprises ont utilisé diverses voies de développement pour accroître la taille et l'efficacité de leurs opérations; les plus fréquentes sont la demande de permis, l'acquisition ou la fusion d'entreprises de transport, et le regroupement de transporteurs indépendants.

Première option : Croissance du réseau par demande de permis

La demande de permis auprès des diverses commissions de transport constitue une méthode privilégiée de croissance dans un contexte d'industrie réglementée. Le permis fournit à son bénéficiaire le droit d'opérer un service de transport routier sur un ou des couloirs dans la mesure où ce dernier peut faire la preuve qu'il existe une demande non satisfaite par les firmes déjà présentes.

D'après les personnes consultées, il semble que cette stratégie soit de moins en moins employée vu que le processus d'obtention de permis entraîne des coûts importants pour la firme demanderesse et que la valeur des permis soit en baisse à la veille de la déréglementation :

"avec une déréglementation, tu ne peux investir dans des permis quand l'accès des territoires risque d'être libéralisé dans peu de temps."

Deuxième option : Acquisition ou fusion d'entreprises

La deuxième stratégie de croissance consiste à faire l'achat d'un transporteur déjà établi et à acquérir ainsi les permis et l'achalandage de ce dernier.

Selon les opinions recueillies, les principaux critères de décision dans l'achat d'une firme de transport étaient les suivants :

- complémentarité des deux réseaux; équilibre des opérations
- valeur des permis; potentiel des couloirs, niveau de concurrence
- qualité de l'organisation, profitabilité, équipements, position concurrentielle et financière
- prix d'achat

L'acquisition d'entreprises constitue la voie de croissance privilégiée par la plupart des compagnies rencontrées. Le groupe Robert Transport, par exemple, est devenu l'un des principaux transporteurs

québécois en acquérant dans l'espace de sept années (de 1979 à 1986) plus d'une quinzaine d'entreprises. Dans son cas, il s'agit d'établir un réseau complet sur le territoire québécois et de diversifier ses opérations de transport à d'autres secteurs que l'alimentation.

TABLEAU VI

Avantages et désavantages reliés à
un projet de fusion ou d'acquisition

Avantages	Désavantages
<ul style="list-style-type: none">- Extension du réseau a des couloirs déjà développés;- Permet une pénétration rapide de nouveaux segments territoriaux;- Transporte un volume supplémentaire en offrant un réseau plus complet;- Bénéficie de la notoriété acquise par la compagnie (achetée) dans sa région et des contacts qu'elle possède auprès de sa clientèle de l'endroit;- Méthode relativement peu dispendieuse et dont les retours sont immédiats.	<ul style="list-style-type: none">- Les compagnies acquises possèdent bien souvent des difficultés de nature opérationnelle auxquelles il faut remédier rapidement;- L'intégration de la filiale à l'ensemble du réseau peut nécessiter des efforts importants de rationalisation (fermeture de terminus, mise à pied de personnel, etc.);- L'adaptation du personnel déjà en place à la philosophie de gestion de l'acquéreur peut s'avérer très pénible.

Troisième option : Regroupement d'entreprises de transport routier

Le regroupement de transporteurs indépendants constitue un phénomène unique à la province de Québec; à ce jour, il existe deux principales entités, soit "Le Groupe Transport Interprovincial" et "Les Associés Transporteurs du Québec",

L'approche permet aux petites et moyennes entreprises de transport d'accroître la superficie de leur territoire tout en conservant une autonomie complète sur leurs activités régionales. Chaque compagnie participante bénéficie d'un terminus central à partir duquel s'effec-

tuent les opérations de cueillette et livraison pour la région de Montréal. Ceci englobe de plus un service de vente et de trafic destiné à l'ensemble de la clientèle montréalaise qui désire expédier dans le territoire desservi par ces compagnies.

Pour ces transporteurs, le regroupement permet d'améliorer leur position face aux compagnies majeures qui possèdent déjà un réseau bien établi tant au Québec que dans le reste du Canada. En transférant leur opération montréalaise à une organisation centrale, les membres se concentrent sur le développement de leurs activités régionales, offrant ainsi une meilleure performance tant au niveau du service qu'au niveau financier (vu qu'ils bénéficient maintenant d'un plus grand volume de retour vers leurs régions respectives).

La coordination des efforts de chacune des compagnie représente la principale difficulté pour ce type d'organisation. Le défi consiste à établir une certaine unité de service aux yeux des expéditeurs (normes de performance, facturation, réclamations, etc.) pour ainsi faciliter la promotion et la vente du concept de regroupement. Le second défi se situe dans l'élaboration d'une politique commune de croissance à long terme pour le groupe car, jusqu'à présent, les efforts ont porté beaucoup plus sur la consolidation du territoire québécois que sur l'expansion vers d'autres provinces ou états.

Dans le cas de "Transport Interprovincial", la majorité des membres se disent satisfaits des résultats obtenus; la plupart on en effet accru sensiblement leur tonnage transporté ainsi que la taille de leur clientèle et ce, tout en réduisant leurs coûts d'opération.

Le tableau VII résume les principaux avantages et désavantages reliés à ce type de projet.

TABLEAU VII

Avantages et désavantages reliés
aux regroupements d'entreprises

Avantages	Désavantages
<ul style="list-style-type: none">- Croissance du volume transporté;- Réduit les frais fixes d'opération dans les grands centres;- Accroît la capacité concurrentielle des petits transporteurs régionaux.	<ul style="list-style-type: none">- Peut entraîner des problèmes de coordination entre les membres et le centre de consolidation;- Limite l'expansion provinciale de chaque entreprise membre de l'association;- Les membres perdent le contrôle sur les opérations de cueillette et livraison effectuées à Montréal.

Selon certains intervenants de l'industrie, dont M. Jacques Alary de l'Association du camionnage du Québec, il semble que le regroupement de transporteurs routiers constitue une voie d'avenir fort prometteuse dans la mesure où ce phénomène est très bien adapté à la réalité québécoise (présence de nombreuses PME de transport possédant peu de ressources financières).

D. Expansion des activités sur le territoire américain

L'arrivée des transporteurs routiers américains sur le territoire canadien forçait les principaux transporteurs à envisager l'extension de leurs activités vers les Etats-Unis. La plupart possédait déjà, depuis la déréglementation américaine, des filiales de transport de charges complètes et opérait un service de transbordement aux frontières avec les transporteurs américains. A l'exception des compagnies Maislin Transport et Kingsway, peu de transporteurs canadiens exploitaient des opérations de LTL aux Etats-Unis, même si la majorité des flux de marchandises en provenance de ce territoire était composée de charges incomplètes.

L'élimination des barrières frontalières créait donc une pression sur les transporteurs pour qu'ils développent un service de transport des marchandises en lots brisés sur le territoire américain. D'abord, il s'agissait pour eux d'acquérir une part d'un marché très lucratif et deuxièmement, d'améliorer leur pourcentage de remorques à vide sur leurs couloirs internationaux; la disparition du marché transfrontalier entraînait de plus des pertes substantielles pour les transporteurs canadiens.

L'élaboration d'une stratégie de développement du marché américain devait cependant tenir compte de certains facteurs bien précis :

- La couverture complète du territoire américain nécessitait des investissements majeurs dans la construction du réseau (minimum de 400 terminus).
- Les transporteurs américains bénéficiaient déjà d'une telle infrastructure qu'ils opéraient avec un très haut niveau de performance; de plus la capacité financière de ces compagnies leur permettait d'adopter des stratégies de marketing très agressives et ainsi d'éliminer rapidement la concurrence canadienne.
- Une très grande proportion des flux en provenance des Etats-Unis est contrôlée par des Canadiens; ainsi le destinataire canadien a la responsabilité de choisir le transporteur non par l'expéditeur américain.
- Le sud de l'Ontario constitue le principal centre d'échange avec les américains; plusieurs décisions concernant les flux de retour se prennent à Toronto; le Québec pour sa part possède un niveau de pénétration du marché américain beaucoup moins important.

- La possibilité d'une entente de libre-échange Canada-Etats-Unis devrait à long terme favoriser les échanges entre ces deux pays, d'où un effet positif sur les activités de transport routier.

Jusqu'à présent, il a été possible d'identifier trois stratégies employées par les transporteurs canadiens pour obtenir un volume de retour, soit : l'utilisation de maisons de courtage américaines, l'association avec des transporteurs américains à vocation régionale et l'implantation graduelle d'un réseau de terminus aux Etats-Unis.

- Utilisation de maisons de courtage américaines

"pour balancer le marché américain, on fait appel à des "load brokers" pour obtenir des voyages de retour vers le Canada."

Cette méthode demeure la plus simple et la moins onéreuse pour opérer un service de retour vers le Canada; il s'agit en fait d'établir une entente avec une firme de courtage opérant auprès d'expéditeurs américains en vue d'obtenir au besoin des chargements de retour.

La stratégie n'exige aucun investissement de la part du transporteur car seule une commission doit être versée au courtier. Plusieurs compagnies font appel à cette pratique qui n'offre cependant qu'une très faible marge de profit; l'unique objectif vise à minimiser les frais de remorques à vide.

- Association avec des transporteurs américains

L'association avec des transporteurs américains vise essentiellement à protéger les opérations de transbordement qui ont caractérisé depuis longtemps le système de transport routier sur les couloirs internationaux. Cette stratégie de franchisation de transporteurs régionaux américains permet aux compagnies canadiennes d'offrir à leurs clients un service de LTL pour l'ensemble du territoire américain. Il s'agit en

fait d'une entente de réciprocité entre les deux partenaires pour transporter sur leurs territoires respectifs les chargements de chacun.

La compagnie CP camionnage s'est assurée de cette option en prenant des contacts avec quatre transporteurs américains, lesquels, réunis, desservent près de 95% du marché américain; l'entente permet à la compagnie de vendre ses chargements pleins et d'acheter en retour des voyages de lots brisés. La stratégie est uniquement orientée vers les besoins en transport des compagnies canadiennes qui possèdent un certain niveau d'échanges avec les américains.

- Implantation graduelle d'un réseau de terminus

L'implantation de terminus sur le territoire américain constitue certes la méthode la plus directe pour engendrer un volume de retour. Compte tenu des coûts d'implantation, la plupart des transporteurs limitent cependant leurs opérations aux principaux couloirs sur lesquels s'effectuent les échanges Canada-Etats-Unis.

E. Spécialisation dans le transport des produits alimentaires

La spécialisation dans le transport des produits alimentaires correspond à l'une des rares stratégies de positionnement basée sur les caractéristiques du produit transporté

Ce type de transport nécessite en effet un équipement particulier (remorques réfrigérées, isothermes, etc.) et des normes de performance supérieures à la moyenne du secteur (surtout en termes de fiabilité). Le nombre de réclamations est nettement plus élevé, d'où une incidence directe sur les frais d'assurances.

En revanche, le transport des produits alimentaires est constant tout au cours de l'année, ce qui facilite la planification quotidienne des opérations. Le transporteur qui se spécialise dans ce type de transport doit accorder une importance accrue à la qualité de son service et

à sa fiabilité. Comme il s'agit d'un transport constitué en majorité de charges complètes, le niveau de concurrence y est très élevé; présentement, la guerre des tarifs sévit de façon intensive, d'où une réduction dans le niveau de profitabilité.

Le groupe Robert Transport est l'un des seuls transporteurs à s'être spécialisé dans l'alimentaire sur une échelle interprovinciale et internationale. Desservant les principaux grossistes en alimentation au Québec (Provigo, Métro-Richelieu, Steinberg, etc.) de même que les fournisseurs (Heinz, Canada Packers, etc.), Robert Transport s'est taillé une position enviable dans l'industrie.

Les dirigeants de cette entreprise attribuent leur succès à l'image de spécialistes qu'ils véhiculent auprès de la clientèle; leur force se situe au niveau de leurs connaissances de la gestion de la distribution physique appliquée au secteur alimentaire.

Le développement d'un réseau chez Robert Transport vise d'abord à ouvrir de nouveaux marchés pour cette spécialité; selon les dirigeants, aucune entreprise de transport n'offre un réseau complet aux compagnies d'alimentation. Les principaux efforts de développement de nouveaux services sont orientés vers ce segment; l'objectif est d'acquérir un avantage concurrentiel en tant que spécialiste en transport de produits alimentaires et ainsi de survivre dans un cadre d'industrie déréglementée.

F. Services d'entreposage et de logistique

D'après la théorie présentée au deuxième chapitre, l'application du concept marketing au contexte du transport routier devait favoriser une diversification de la gamme de services. Les transporteurs devaient développer une forme d'intégration, par exemple, des services d'entreposage, d'étiquetage, de gestion d'inventaire, etc.

Présentement, très peu d'entreprises canadiennes de transport offrent des services de cet ordre, compte tenu des niveaux élevés d'investissement qu'ils nécessitent. Ainsi, parmi les compagnies rencontrées, deux offrent des services d'entreposage à leur clientèle; pour celles-ci, l'entreposage constitue un service supplémentaire qui leur permet d'acquérir un volume accru de transport et de développer une relation plus stable avec la clientèle.

"En contrôlant l'information relative à la distribution physique de notre client, nous sommes en mesure de contrôler son activité de transport ... en effectuant l'entreposage pour un client, il est plus facile par la suite d'aller chercher un transport."

Les besoins des expéditeurs canadiens pour les services de logistique ne sont pas encore clairement identifiés et, en ce sens, il devient difficile pour le transporteur routier d'estimer le véritable potentiel pour ce type de service.

CHAPITRE V

Bilan du marketing

I Implantation du concept de marketing dans les entreprises de transport routier canadien

Pour Kotler (1985), l'optique marketing correspond à :

"une orientation de gestion selon laquelle pour qu'une organisation atteigne ses objectifs, il est essentiel qu'elle détermine les besoins des marchés cibles et qu'elle s'organise en vue de satisfaire les souhaits de façon plus efficace et rentable que ses concurrents."

Appliquer le concept de marketing au sein d'une entreprise de transport consiste donc essentiellement à tenir compte des besoins exprimés sur les marchés pour définir les caractéristiques des services qui seront offerts par la firme.

En ce sens, l'application du concept de marketing dans la gestion d'une entreprise de transport routier doit se refléter dans l'ensemble des activités liées à la production et à la mise en marché d'un tel service. La méthodologie proposée dans le cadre de ce chapitre vise à établir dans quelle mesure les principes du marketing influencent le style de gestion des principaux transporteurs publics canadiens.

Le plan du chapitre comprend quatre sections, soit :

- l'organisation et la structure de l'activité marketing;
- l'élaboration du plan stratégique (plan marketing);
- la gestion du marketing mixte;
- la gestion de l'effort de vente.

A. L'organisation et la structure de l'activité marketing

Chaque compagnie rencontrée dans le cadre de cette étude alloue des ressources financières et humaines à la gestion du marketing; le degré de structure dans laquelle ces activités sont développées varie cependant selon les transporteurs.

Nous retrouvons principalement cinq formes d'organisation à travers lesquelles se définissent les tâches et responsabilités des gestionnaires du marketing; le tableau présente ces diverses structures selon une classification hiérarchique qui reflète l'implication de la firme à ce mode de gestion.

Pour plusieurs, le marketing se résume à un ensemble d'activités qu'ils jugent bien souvent secondaires (publicité et promotion, étude de marché) et sans incidence véritable sur la profitabilité de l'entreprise.

Dans beaucoup d'entreprises, l'implantation des principes de marketing est étroitement liée aux efforts d'individus qui ont été sensibilisés à cette approche mais dont le pouvoir formel au sein de l'organisation demeure très limité. La citation qui suit dénote assez bien une tendance observée chez certains transporteurs routiers au Canada :

"Toutes les compagnies de transport sont en difficulté; le plus important c'est d'avoir les revenus à des bons taux et contrôler les frais d'opération... Quand tu es en difficulté, ce n'est pas le temps de dépenser de l'argent dans le marketing, même si tu en dépenses, ça ne te donnera pas de revenus."

La fonction marketing, lorsqu'elle existe, se développe dans un cadre fortement limité par des contraintes opérationnelles (réduction

TABLEAU VIII

Différentes formes d'organisation de l'activité marketing
dans le secteur du transport routier au Canada

Type d'organisation	Definition de la tâche	Position dans l'entreprise
Gérant des ventes et de marketing	<p>En plus d'être responsable de la force de vente, l'individu élabore le programme marketing de la firme qui demeure assez simple (budget publicitaire, service à la clientèle, réclamations).</p> <p>Ne participe pas aux décisions stratégiques (projet d'acquisition, expansion de marchés, etc)</p> <p>Peut commander occasionnellement des études de marchés et/ou de potentiel des territoires</p>	<p>l'individu occupe d'abord une position line (gérant des ventes)</p> <p>la gestion marketing est quasi-inexistante</p>
Gérants nationaux des ventes	<p>Elabore les programmes publicitaires, commande les recherches de marché</p> <p>Responsable des ventes pour l'ensemble du réseau</p> <p>Coordonne le travail d'assistants spécialistes en analyse marketing</p>	<p>poste "staff" auprès des gérants de terminaux</p>
Directeur du marketing et responsable de la planification des opérations.	<p>Responsable de la profitabilité des opérations</p> <p>Coordonne les activités marketing qui ont une incidence sur le niveau de profitabilité (tarification, analyse de la demande et prévision)</p> <p>Possède aucun pouvoir décisionnel au niveau stratégique; agit comme conseiller auprès des principaux dirigeants</p> <p>Responsable d'un système d'information marketing</p>	<p>poste "staff" dans la gestion des ventes et des opérations</p> <p>relève de la direction générale</p>
Vice-président responsable des programmes marketing	<p>Elabore les programmes de mise en marché des services par le transporteur offert</p> <p>Responsable de la performance marketing</p> <p>Responsable des programmes de service à la clientèle et de promotion des ventes</p> <p>Participe à la planification stratégique</p> <p>Coordonne l'activité commerciale du groupe</p>	<p>poste "line" situé à un niveau élevé dans l'organisation</p> <p>autorité directe sur les gérants de ventes</p>
Vice-président assisté d'un département marketing	<p>Etablit les politiques générales du groupe</p> <p>Elabore les programmes de publicité nationale</p> <p>Prépare des études sur les besoins de la clientèle en transport</p> <p>Effectue des analyses économiques</p>	<p>groupe d'individus occupant une fonction "staff"</p> <p>travail coordonné par un vice-président marketing</p>

des coûts). Ainsi l'objectif de rentabiliser le réseau surpasse bien souvent celui de satisfaire adéquatement les besoins des expéditeurs. L'"optique produit" telle que définie par Kotler (1985) est prédominante chez plusieurs transporteurs canadiens, même si ceux-ci sont confrontés à des niveaux de demande de plus en plus stables pour leur service.

La classification proposée dans le tableau VIII reflète en outre la position du marketing au sein des entreprises de camionnage. Dans les deux premiers types d'organisation que l'on retrouve chez trois firmes visitées, l'activité marketing est développée en fonction des besoins de la force de vente dont le rôle consiste à soutenir le système opérationnel de l'entreprise.

Le troisième niveau d'organisation (présent dans une seule entreprise) reflète assez bien la réalité des entreprises spécialisées dans la prestation de services; en cumulant des responsabilités fonctionnelles dans les domaines opérationnel et marketing, le gestionnaire bénéficie d'une vision globale du système, ce qui favorise une meilleure coordination des activités de la firme. Par la nature même de son produit, l'entreprise de transport doit s'assurer que son système opérationnel réagisse adéquatement à l'évolution des besoins du marché, ce qui justifie le troisième type d'organisation.

Dans les deux derniers niveaux d'organisation, qui regroupent cinq entreprises, l'activité commerciale est sous la responsabilité de gestionnaires qui possèdent un pouvoir hiérarchique important au sein de la compagnie. Même si présentement ces entreprises n'appliquent pas dans leur totalité les principes de gestion marketing, elles présentent un cadre qui devrait en favoriser le développement à long terme. De plus en plus, les entreprises cherchent à décentraliser la gestion de leurs réseaux en adoptant dans chaque terminus majeur le concept de centre de

profit. Le directeur du terminus devient alors le responsable des résultats générés par son unité et doit en ce sens gérer l'activité commerciale sur son territoire (soit lui-même, soit par l'entremise d'un gérant des ventes). Les autres fonctions du marketing sont coordonnées au siège social par un ou des conseillers en collaboration avec chacun des responsables des terminus.

B. Activité de planification marketing

Parmi les neuf entreprises visitées, seulement trois possèdent un système formel de planification à long terme. L'activité de planification se limite généralement à l'élaboration d'un budget annuel dans lequel les gestionnaires spécifient les objectifs de ventes et de profit pour chacune des périodes de l'année.

Les budgets sont établis généralement à la base de l'organisation par les gérants de terminus (ou filiales) et sont soumis par la suite à l'approbation des principaux dirigeants.

Peu d'entreprises possèdent une structure formelle pour recueillir l'information concernant les besoins des expéditeurs qui sont présents dans leur marché. Les principaux efforts d'analyse marketing se situent à un niveau opérationnel et correspondent à diverses études de rentabilité par groupe de clients et par couloir desservis; les données utilisées sont généralement de nature comptable (facturation) ou opérationnelle (système d'analyse des coûts). Les programmes de recherche marketing sont développés principalement dans les très grandes entreprises (CP Camionnage, Kingsway) où il existe déjà une organisation marketing bien établie.

Généralement, les gestionnaires orientent leur travail vers des objectifs de croissance à court terme qui ne nécessitent pas de systèmes de planification très sophistiqués.

"Aujourd'hui il n'y a plus de plan mais beaucoup d'acion... le profit c'est l'idée maîtresse. S'il y a quelque chose de relié au profit, il faut le faire dès aujourd'hui et non pas demain; ici beaucoup de décisions sont prises au jour le jour."

A moyen terme, l'ensemble des transporteurs ont adopté sensiblement la même stratégie qui consiste à consolider leurs positions dans les marchés desservis. A cette fin, les efforts sont orientés vers des impératifs opérationnels et financiers; les politiques qui en découlent sont définies en termes d'accroissement des niveaux de productivité et d'assainissement de la situation financière.

L'implantation ou l'amélioration des systèmes d'analyse des coûts utilisés par les transporteurs s'inscrit avant tout dans ce mouvement; nous pouvons cependant émettre l'hypothèse que, à plus long terme, ces systèmes apporteront une contribution certaine dans le développement d'outils d'analyse marketing chez les transporteurs.

L'information dont disposent les compagnies concernant les activités de distribution physique de leurs clients demeure jusqu'à présent insuffisante. Les transporteurs perçoivent leurs marchés principalement en termes géographiques et c'est en fonction des caractéristiques du réseau qu'ils positionnent leurs services.

C. Gestion du mix marketing

Pour établir un bilan formel du marketing dans les entreprises de transport routier canadiennes, il est nécessaire d'analyser les quatre composantes du marketing mixte dans l'industrie afin d'en établir le degré de cohérence et d'efficacité.

1. Produit

Comme la plupart des transporteurs routiers canadiens de grande taille se sont spécialisés dans le segment des chargements incomplets, il est normal que leur gamme de services soit relativement uniforme. Ce phénomène de standardisation contribue certes à accroître le degré de concurrence au sein de l'industrie dans la mesure où l'ensemble des transporteurs perçoivent les besoins des expéditeurs uniquement en termes de transport.

Plusieurs services connexes ne sont pas offerts par ces compagnies d'une manière formelle; même si plusieurs prétendent offrir une expertise en gestion de la distribution physique, dans la plupart des cas, l'organisation de ce service est inexistante ou simplement ajoutée à la tâche des représentants dont les connaissances à ce sujet sont souvent limitées.

Selon les transporteurs de chargements incomplets, les expéditeurs canadiens sont très sensibles à la qualité du service offert tel qu'en témoigne la citation suivante :

"Le client demande toujours à la dernière minute parce qu'il veut maintenir ses inventaires au plus bas coût possible et il est toujours serré dans ses cédules."

.....

"Offrir une performance de service "24 heures", c'est le minimum; aujourd'hui le client veut savoir à quelle heure la marchandise expédiée arrivera à destination."

La pratique du "just-in-time" dans la gestion de la logistique s'implante rapidement dans les entreprises manufacturières canadiennes, ce qui amène les transporteurs à acquérir une plus grande flexibilité au niveau opérationnel. En ce sens, la plupart des transporteurs ont introduit des programmes informatiques pour mesurer quotidiennement le niveau de performance obtenu.

Sur les longs trajets (Montréal-Vancouver par exemple), un transporteur offre même un service certifié de six jours à sa clientèle; dans ce cas, la compagnie s'engage à défrayer le coût de transport si la marchandise n'atteint pas sa destination dans les temps fixés.

D'après les transporteurs, le temps de transit constitue donc la principale variable qui détermine la qualité du service LTL; chacun tente ainsi d'obtenir les meilleurs niveaux de performance sur ce facteur tout en réduisant les écarts pour assurer une meilleure fiabilité.

Notons que ces efforts sont investis sur la base d'une perception qu'ont les transporteurs quant aux besoins de leur clientèle concernant le niveau de service attendu. D'après les individus interviewés, la qualité des équipements, la courtoisie des camionneurs, le règlement rapide des réclamations et la stabilité financière sont considérés comme des facteurs importants dans le choix d'un transporteur par l'expéditeur. Par exemple, plusieurs transporteurs tentent de modifier leur approche dans la gestion des employés qui sont en contact avec la clientèle afin de les rendre plus conscients de leur importance dans l'évaluation du service par l'expéditeur.

2. Prix

Les transporteurs considèrent en général que les expéditeurs de charges incomplètes sont moins sensibles à la variable de prix et que, par conséquent, ceux-ci lui accordent une importance moins grande qu'au niveau de service.

Dans la plupart des entreprises visitées, les politiques de pricing sont établies par un département de trafic sur lequel les responsables du marketing n'ont pas nécessairement une autorité directe. Même s'il peut exister un niveau élevé de coordination entre ces deux fonctions, il est logique d'affirmer que la variable de prix est gérée de façon distincte par rapport à l'ensemble du marketing mixte.

Le développement d'un système d'analyse des coûts constitue une priorité chez les transporteurs canadiens qui visent maintenant à accroître la profitabilité de leurs opérations plutôt qu'à augmenter leur revenu total. L'intégration de la variable de prix à la gestion globale du marketing mix est soumise au préalable à la connaissance par la firme de ses coûts d'opération.

Pour l'instant, les transporteurs se limitent à des stratégies de minimisation des prix, visant ainsi à maintenir leur part de marché sur les couloirs jugés profitables. En outre, plusieurs craignent des stratégies de pricing agressives qui pourraient être employées par les transporteurs américains pour s'accaparer une part du marché canadien.

Par ailleurs, les transporteurs canadiens favorisent de plus en plus l'approche contractuelle avec leurs principaux clients; il s'agit pour eux de leur offrir certains escomptes en retour d'une garantie de volume au cours d'une période fixe (généralement un an).

3. Place

L'analyse des stratégies présentée dans le cadre du quatrième chapitre témoigne de l'importance qu'ont accordée les transporteurs routiers canadiens à l'élaboration de leurs réseaux. La place qui correspond entre autres à l'ensemble des couloirs desservis par un transporteur joue un rôle fondamental dans l'élaboration du marketing mix de la firme.

Ainsi, les principaux transporteurs canadiens visent à se donner une vocation nationale afin de répondre aux besoins d'un certain groupe d'expéditeurs qui préfèrent utiliser un seul transporteur pour l'ensemble de leurs envois et ainsi bénéficier d'escomptes sur les volumes.

Pour d'autres compagnies moins importantes, il est nécessaire de desservir les principaux centres industriels canadiens qui réunissent la majorité des expéditeurs de charges incomplètes.

Présentement, les compagnies accordent beaucoup d'importance à la gestion stratégique de leurs réseaux :

"Il faut tout le temps dans nos rapports avec la concurrence déterminer les nids où nous sommes forts et comment tu t'es ajusté aux changements du marché. La spécialisation, dans certains corridors, avec certains clients nous permet d'accroître sensiblement nos niveaux de profitabilité."

Notons finalement la présence d'une certaine ambiguïté quant au contenu de la variable "place" dans le contexte d'un service de transport.

La disponibilité de ce produit est non seulement liée à la structure du réseau mais également à l'organisation de la force de vente. Nous constatons ainsi que certains transporteurs vont établir un bureau de vente dans des grands centres où se prennent les décisions concernant les principaux mouvements de marchandises au Canada (Montréal et Toronto) et ce même s'ils n'y opèrent pas directement un service de cueillette et livraison.

4. Promotion et publicité

La publicité et la promotion ne constituent pas des variables importantes dans le marketing mix des entreprises canadiennes de transport.

L'imprimé représente l'unique véhicule publicitaire utilisé; les transporteurs choisissent les revues spécialisées en distribution physique qui rejoignent selon eux une proportion importante de leur clientèle. Le contenu publicitaire porte essentiellement sur les caractéristiques techniques du système de transport; ceci inclut une liste des

points desservis par la firme, les principales normes de service, les tarifs et une présentation globale de la firme (système informatique, stabilité financière, qualité du personnel, etc.). Par ailleurs, nous constatons que peu d'entreprises ont développé un message en fonction des besoins en distribution physique de l'expéditeur.

Les transporteurs sont beaucoup plus actifs au niveau promotionnel, surtout auprès des petits expéditeurs qui semblent être plus sensibles à ce type d'effort. Il existe cependant une très forte homogénéité dans les approches utilisées, peu d'entreprises s'intéressent de plus à mesurer l'efficacité réelle de leur activité promotionnelle.

"Tout le monde fait la même chose, rencontre les mêmes clients, paie des lunches, joue au golf, envoie des clients au baseball, au hockey de la même façon."

D. La gestion de la force de vente

Si les entreprises visitées possèdent des lacunes importantes au niveau de la gestion de leur marketing mix, elles ont su cependant, pour la plupart, développer un haut degré de compétence concernant la planification et l'organisation de leur force de vente.

1. Importance de la représentation dans le choix d'un transporteur

Notons d'abord que la majorité des transporteurs routiers de grande taille ont orienté leur effort de vente vers le segment des chargements incomplets.

"A prix égal, service équivalent, si la personnalité de mon représentant bat la personnalité des autres, alors je réussis à percer chez les clients."

Les transporteurs affirment à tort ou à raison qu'une majorité des expéditeurs canadiens ne possèdent pas une vision globale de leur

système de distribution physique et des interrelations qui existent entre ces différentes activités correspondantes (gestion d'inventaire, entreposage, service à la clientèle, etc.). Les décisions relatives au transport des marchandises sont prises de façon isolée par des individus qui jouissent bien souvent d'un faible statut au sein de l'organisation.

En ce sens, la performance du transporteur est étroitement liée à la qualité des relations qu'il entretient avec ce type de clientèle, d'où l'importance accordée à la formation des représentants. Certains transporteurs jugent que les petits et moyens expéditeurs ne sont pas en mesure de différencier le produit offert par les différentes compagnies de transport; ils considèrent en ce sens que le facteur humain joue un rôle prédominant dans le choix d'un service de transport routier.

Les transporteurs insistent beaucoup sur la nécessité de maintenir un contact régulier avec ce type de clients qui constitue une part importante de leur volume de lots brisés. L'utilisation d'outils promotionnels vise à développer une attitude favorable à l'égard du transporteur et de ses services.

Les expéditeurs qui génèrent un volume important de marchandises sont généralement plus conscients de leurs besoins en distribution physique, ce qui force les transporteurs à développer une approche plus scientifique dans la vente de leur service. Certains transporteurs ont même une force de vente spécialisée dans les comptes nationaux et dont la tâche consiste à négocier uniquement avec les expéditeurs majeurs oeuvrant au Canada.

Nous constatons ainsi que l'industrie du transport routier s'adapte progressivement aux différents comportements d'achat que peuvent avoir les expéditeurs canadiens.

2. Formation et rémunération

La plupart des représentants employés par les transporteurs routiers ont suivi des cours professionnels de vente (de type "Xerox"). Les directeurs de ventes nous ont cependant souligné que, malgré la qualité d'une telle formation, ils jugeaient nécessaire dans la plupart des cas de donner une formation supplémentaire.

Le contenu et la fréquence de cette activité varient sensiblement selon l'entreprise visitée; l'emphase porte généralement sur l'approche aux clients et consiste à développer chez le vendeur une capacité à quantifier et à qualifier rapidement les besoins des expéditeurs. Un autre élément important est de fournir aux vendeurs l'information nécessaire pour l'aider à conclure ses ventes avec le client; certains gérants vont même jusqu'à accompagner régulièrement leur personnel (une journée par semaine pour certains transporteurs) dans la visite des clients.

Tous les transporteurs rencontrés rémunèrent leurs vendeurs à salaire qu'ils établissent en fonction d'une norme de l'industrie; les programmes formels de bonus basés sur la performance sont utilisés chez deux des neuf entreprises que nous avons visitées. Plusieurs ont souligné qu'il était difficile d'établir un programme de rémunération équitable tant pour l'entreprise que pour les vendeurs et qu'en ce sens la formule de salaire fixe offrait les résultats les plus satisfaisants.

3. Planification et contrôle

Le processus de planification annuelle des ventes est établi de façon formelle chez la majorité des transporteurs routiers. Il débouche généralement sur un budget précis dans lequel sont établis les objectifs de vente par région, par client, et par groupe de marchandises.

Les premiers efforts sont fournis par les représentants qui doivent établir les niveaux de vente espérés pour chacun des clients actuels et potentiels; la plupart des compagnies possèdent à cet effet des statistiques sur l'évolution des volumes transportés et des revenus par client et par marché.

Certains transporteurs utilisent également des programmes de prévisions qui permettent d'estimer, à partir d'un ensemble d'agrégats économiques (évolution du PNB, indice d'activités industrielles, etc.), les niveaux de demande potentielle par marché. Ces précisions sont par la suite comparées aux estimés des représentants afin d'apporter les correctifs nécessaires et ainsi établir les objectifs de vente pour l'année suivante.

Pour la plupart des transporteurs, le budget des ventes possède un caractère formel dans la mesure où il doit être approuvé par la haute direction et qu'il sert par la suite à évaluer la performance de chaque terminus.

Le degré de sophistication des systèmes de contrôle varie généralement selon la taille des entreprises; dans certaines compagnies, les gestionnaires ont accès de façon hebdomadaire à des rapports de vente qui incluent un ensemble de données sur leur clientèle : nombre de clients acquis et perdus, volume et type de marchandises transportées, revenus, etc.; quatre entreprises parmi les neuf rencontrées possèdent présentement ce type de système.

CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire visait à présenter un état de la situation du marketing dans les grandes entreprises canadiennes de transport routier qui oeuvrent en outre sur le territoire québécois. Il s'agissait d'abord d'une description théorique de l'activité marketing dans le contexte d'une entreprise de transport routier (objet du deuxième chapitre); nous désirions par la suite vérifier dans quelle mesure les transporteurs sélectionnés dans le cadre de notre étude appliquaient les principes de gestion marketing basés sur l'identification et la satisfaction des besoins du marché.

Au préalable, nous avons cru nécessaire d'analyser l'évolution de l'industrie canadienne du transport public depuis les dix dernières années. Une première analyse a été effectuée à partir des données fournies par Statistique Canada et contenait un ensemble de paramètres économiques permettant de fournir une vision globale de cette industrie. Pour compléter ce travail, nous nous sommes attardés, dans le cadre de nos entrevues, à identifier les événements qui, selon les administrateurs rencontrés, auront marqué les stratégies de développement mises en place par les transporteurs canadiens.

Les chapitres quatre et cinq présentent nos principales constatations sur ce qu'il nous a été permis de recueillir au cours de nos entrevues.

L'évolution des principaux transporteurs

Nous avons d'abord tenté de fournir un reflet exact de la situation des principaux transporteurs canadiens à la veille de la déréglementation; pour la plupart, nous avons constaté que ce projet avait affecté les diverses orientations stratégiques que ces firmes avaient

adoptées depuis les quatre dernières années (spécialisation dans le LTL, désyndicalisation, expansion des territoires, etc.).

Contrairement à ce à quoi nous aurions pu nous attendre, une majorité des administrateurs rencontrés se sont dits en faveur du projet de déréglementation dans la mesure où il favoriserait une plus grande efficacité dans l'industrie; on nous a cependant avoué craindre les effets à long terme reliés à la présence accrue des transporteurs américains sur les principaux couloirs canadiens.

Même si le début des années 80 a signifié une baisse importante du trafic routier, on peut maintenant affirmer que ce facteur a eu un effet bénéfique sur la qualité de gestion au sein de l'industrie dans la mesure où il a entraîné une rationalisation sérieuse des coûts d'opération principalement au niveau de la main-d'oeuvre.

La survie de nos transporteurs nationaux est liée au développement et au maintien d'un réseau qui devra être rentable à long terme; nous aurons pris connaissance de trois modes d'expansion dans le cadre du quatrième chapitre, soit : l'obtention de permis, le rassemblement de transporteurs indépendants, et la croissance par acquisition qui semble être la plus utilisée des trois voies.

L'expansion du réseau sur le territoire américain s'effectue de façon graduelle chez la majorité des transporteurs rencontrés; encore ici, nous avons constaté la présence de divers modes de croissance qui varient selon la taille des transporteurs et leur capacité financière.

Jusqu'à présent, très peu de transporteurs se sont intéressés à développer des services connexes au transport routier, tel l'entreposage et l'expertise en logistique (gestion d'inventaire, amélioration du service à la clientèle, etc.). Chez les transporteurs majeurs, tel CP

Transport, Kingsway, et Brazeau, on a constaté une nette orientation vers le transport des lots brisés; en délaissant les chargements complets, ces entreprises s'approchent ainsi du statut de spécialiste tel qu'identifié par Boucher (1985).

D'autres parmi les firmes rencontrées conservent des positions très floues face à leur stratégie de développement; les plus petites maintiennent en effet un statut de généralistes sur une courte distance et opèrent en parallèle les services de lots brisés et de charges complètes. Les dirigeants de ces entreprises sont conscients des faiblesses de leur position concurrentielle et des changements qu'ils devront apporter (regroupement ou affiliation pour n'en nommer que deux).

Bilan marketing

Dans le cadre du cinquième chapitre sur la gestion du marketing dans les entreprises de transport au Canada, nous avons identifié cinq formes différentes d'organisation de l'activité marketing. Nous avons constaté de plus que très peu d'entreprises possèdent un département marketing et utilisent un processus formel de planification stratégique.

Au deuxième chapitre, nous avons vu qu'en théorie l'implantation des principes de marketing dans cette industrie suppose une redéfinition du rôle des transporteurs auprès des expéditeurs. Pourtant, la majorité des administrateurs rencontrés ont jugé qu'une telle initiative demeure peu réaliste vu qu'une majorité des expéditeurs canadiens ne sont pas conscients de l'importance stratégique du transport dans la définition de leur service à la clientèle. Il est normal que les transporteurs soient ainsi réticents à intégrer le concept de logistique dans la mise en marché de leurs services.

Jusqu'à présent, les changements survenus dans la mise en marché des services de transport correspondent beaucoup plus à une réallocation des efforts de vente vers le LTL qu'à l'élaboration d'un programme marketing distinct fondé sur une analyse des besoins de l'expéditeur pour ce service.

En général, les entreprises possèdent très peu de données sur la distribution physique des biens au Canada, ce qui constitue selon nous un obstacle majeur au développement d'une approche marketing dans l'industrie. Notons qu'à ce chapitre nous accusons d'ailleurs un net retard face aux américains qui disposent de beaucoup plus d'informations sur leur système de distribution.

Au niveau de la gestion du marketing mix, nous avons constaté que les transporteurs offrent des approches très standardisées en ce qui concerne les normes de service et les politiques publicitaires. La plupart des individus rencontrés accordent une valeur primordiale aux politiques de tarification même si celles-ci résultent beaucoup plus d'une analyse des opérations et des coûts que d'une stratégie de positionnement adaptée au contexte concurrentiel caractérisant un marché cible donné.

L'avenir des transporteurs routiers canadiens

Nous ne croyons pas que la déréglementation de l'industrie canadienne du transport routier puisse constituer une menace véritable pour la majeure partie des entreprises rencontrées.

Ces entreprises possèdent déjà des réseaux bien établis qui englobent les principaux centres canadiens de réception et d'expédition de lots brisés. Pour elles, les principaux défis à court terme consistent à acquérir un avantage concurrentiel face aux transporteurs américains en ce qui concerne leurs opérations canadiennes.

L'implantation progressive d'outils de gestion tels les systèmes de retraçage, de tarification en direct, et de mesure de la performance, que nous avons observée chez certains transporteurs, favoriseront certes l'amélioration de la qualité du service offert aux expéditeurs canadiens. Nous ne pouvons affirmer avec certitude que le marché canadien des lots brisés a atteint sa pleine maturité; une telle hypothèse demeure cependant peu réaliste dans la mesure où elle supposerait un plafonnement des activités commerciales et manufacturières canadiennes.

Si les transporteurs canadiens peuvent améliorer la capacité concurrentielle de notre économie en contribuant à réduire les coûts de distribution des produits, ils seront sûrement les premiers à pouvoir en bénéficier.

Méthodologies d'analyse marketing

Dans les années à venir, nous devons proposer des méthodologies d'analyse marketing qui s'adaptent aux besoins des transporteurs routiers canadiens. L'identification des opportunités de croissance, que ce soit par l'expansion des couloirs ou la spécialisation des activités, ne sera possible que si les entreprises maîtrisent les outils d'analyse appropriés.

Il existe en ce sens plusieurs possibilités dans le développement de systèmes de planification et de gestion marketing appliqués au contexte du transport routier. En améliorant notre connaissance du rôle du transport routier au sein de la firme expéditrice, nous devrions être en mesure de proposer des modèles de prévision de la demande beaucoup plus performants. Ce type de recherche fournira de plus une base au développement de systèmes d'aide à la décision appliqués au choix d'un marketing mix (définition des caractéristiques du produit, stratégies de prix, choix de couloirs, etc.).

Recherches futures

Ce mémoire a permis de jeter un premier regard sur l'évolution qu'a connue la gestion du marketing chez les principaux transporteurs routiers canadiens oeuvrant au Québec. Suite à cette première enquête, il nous apparaît possible d'identifier diverses voies de recherches futures dont voici les principales :

- a) Enquête auprès des transporteurs généralistes oeuvrant sur le territoire québécois. Nous englobons principalement dans cet ensemble les transporteurs de moyenne taille qui opèrent un volume de lots brisés à un niveau intraprovincial.

Au préalable, nous devrions cependant établir l'importance qu'occupe ce groupe dans l'ensemble du marché québécois et canadien des lots brisés. De l'opinion de plusieurs, il semble que ce groupe de transporteurs semi-spécialisés soient les plus vulnérables à un projet de déréglementation.

L'objectif d'une telle étude viserait à proposer des stratégies de développement adaptées aux capacités de ces entreprises.

- b) Recherche sur les expéditeurs canadiens de lots brisés. On ne peut prévoir avec certitude l'évolution que connaîtra l'industrie canadienne du transport public suite à sa déréglementation; nous croyons cependant que la maîtrise des principes de gestion marketing pourrait devenir un facteur décisif pour assurer la survie des transporteurs. Le développement d'une approche marketing est cependant lié à une meilleure connaissance des besoins exprimés par les expéditeurs canadiens de lots brisés. Ainsi la spécialisation dans le transport des lots brisés ne peut être liée uniquement à des considérations d'ordre opérationnel ou concurrentiel; elle doit trouver une justification au niveau du marché.

Ici, la problématique consisterait à établir en quoi les expéditeurs de lots brisés se distinguent de l'ensemble du marché et comment ces distinctions influencent la définition d'un tel service. Nous avons vu au deuxième chapitre que la recherche sur le comportement des expéditeurs avait permis d'identifier un ensemble de critères pertinents à l'achat d'un service de transport (temps de transit, fiabilité, pertes et dommages, etc.); nous devrions être en mesure maintenant d'établir si ces critères s'appliquent au contexte canadien. La recherche doit donc être orientée sur le rôle qu'occupe le transport en lots brisés dans l'ensemble des activités de distribution physique effectuées au Canada.

ANNEXE I

Liste de services offerts pour un transporteur routier

groupe 1: Service de transport longue distance

1. Chargements incomplets (LTL)
2. Chargements complets (TL)
3. Service en ligne direct
4. Volume
5. Changement intermédiaire de remorques
6. Branchement camion/avion
7. Branchement camion/train
8. Remorque sur wagon plat (T.D.F.C)
9. Branchement camion/navire
10. Horaire de répartition publiée
11. Manipulation d'expéditions urgentes
12. Utilisation exclusive de véhicule
13. Service de chargement et de déchargement
14. Reconsignation et diversion de trajet
15. Consolidation et distribution
16. Arrêt au cours du transport pour le chargement ou déchargement
17. Autre privilèges pendant le transit
18. Expéditions douanées
19. Service de petits colis express
20. Retour des palettes, boîtes, supports, cages
21. Autre services de transport longue distance

Groupe 2: Service de cueillette et livraison:

22. Cédule de cueillette et livraison
23. C&L intra-usine
24. C&L aux résidences personnelles
25. C&L en dehors des heures d'affaires
26. C&L à des positions difficiles d'accès
27. Relivraison
28. Autre services de C&L

Groupe 3: Service nécessitant un équipement spécial:

29. Remorque réfrigérée ou à humidité contrôlée
30. Remorque isolée et thermiques
31. Remorques citernes
32. Remorque pour les marchandises en vrac
33. Remorque à toit ouvert
34. Remorque plat et à ridelles
35. Remorque convertible
36. Remorque "Hi-cube"
37. Containers
38. Remorque à double fonds, stabilisateurs, etc

Groupe 4: Service en terminus:

39. Expédition C.O.D
40. Expédition par commandes
41. Document d'exportation
42. Classement des expéditions
43. Identification, estampillage des expéditions
44. Entreposage
45. Emballage
46. Véhicule de sécurité
47. Fournir un camionneur en surplus
48. Fournir un assistant en surplus
49. Publicité sur le véhicule du transporteur
50. Tarifs
51. Sélection des itinéraires
52. Retraçage des expéditions
53. Assurance de livraison
54. Notification au consignataire de l'arrivée de l'envoi
55. Confirmation de l'arrivée à l'expéditeur

Groupe 5. Services de consultation auprès des clients

56. Etudes financières de distribution
57. Programmes de prévention concernant les pertes et dommages
58. Conseil sur l'emballage et les méthodes de chargement
59. Conseil sur la taille des commandes
60. Assistance dans les documents d'expédition
61. Conseil sur la manipulation du matériel et la préparation des envois
62. Conseil sur les systèmes de contrôle
63. Etude de localisation d'entrepôt et plan de production
64. Conseil sur l'organisation des quais d'expédition et de réception
65. Autres services-conseil

ANNEXE II

Tableau récapitulatif des principales études
sur le comportement d'achat des expéditeurs

ANNEXE 2

Tableau récapitulatif des principales études sur le comportement d'achat des expéditeurs

AUTEURS	ANNEE	OBJECTIF DE L'ETUDE	VARIABLES	ECHANTILLONNAGE	PRINCIPALES CONCLUSIONS
Christenberry	1977	-Etude empirique -Analyse la relation entre le choix modal et les perceptions de l'expéditeur concernant le comportement d'achat industriel -Tout type de transport	-24 variables sous 6 catégories -var. importantes: * tarifs * temps total de transit	-294 manufacturiers de meubles	-Il existe une relation entre le choix modal et la perception des expéditeurs concernant la performance des différents modes de transport
Jerean et Anderson	1978	-Etude empirique -Analyse les besoins des expéditeurs pour un service de transport -Analyse des perceptions entre expéditeurs et transporteurs sur le service -Transport routier	-26 variables sous 6 facteurs -var. importantes: * fréquence * fiabilité * qualité/service * temps de transit	-976 transporteurs -664 expéditeurs	-Les expéditeurs et les transporteurs ont des perceptions différentes sur les variables de performance -7 variables sont considérées importantes pour l'ensemble des répondants
Lalonde et Saleh	1972	-Etude empirique -Vérifie l'application d'un modèle théorique de comportement d'achat industriel pour un service de transport routier -Transport routier	-5 variables de service de marché -7 variables de service de marché	-451 responsables des entreprises -1743 par téléphone -466 par poste	-L'achat d'un service de transport routier constitue une tâche peu importante qui nécessite un processus de décision simple
Lalonde et Zinsler	1975	-Etude exploratoire -Vise à développer un modèle de service à la clientèle -Etude du concept de service à la clientèle -Tout type de transport	-4 variables de marketing -12 critères de performance -11 variables descriptives	-882 répondants (transporteurs, 5 seconds manu-facturier...) -3 questionnaire -29 entreprises	-Les expéditeurs accordent beaucoup d'importance au tarif -La fiabilité du service est plus importante pour les services LTL (versus TL) -Forte congruence entre les expéditeurs et les transporteurs sur les critères de performance
Mc Gee	1981	-Etude exploratoire -Analyse la relation entre la fonction des coûts de production des entreprises manufacturières et leur sensibilité aux coûts de transport -Tout type de transport	-7 variables caractérisant les expéditeurs -1 variable pour le service (prix)	-87 firmes manufacturières	-Une corrélation du marché du transport basée sur le coût total du producteur peut s'avérer efficace
Robicheaux et Cadotte	1976	-Etude exploratoire -Vise à développer un modèle de service de transport -Analyse les besoins des expéditeurs pour un service de consolidation urbain -Transport routier	-12 variables de service -var. importantes: * rapidité * fiabilité * partage envois	-402 responsables de trafic	-Il existe des différences perceptuelles concernant un service de transport selon les caractéristiques logistiques de l'expéditeur
Robicheaux et Jones	1978	-Etude empirique -Vérifie 6 hypothèses sur la satisfaction des expéditeurs concernant le service de transport -Transport routier (cailllette)	-5 variables de service -var. importantes: * rapidité * tarifs/domages * partage envois	-402 responsables de trafic	-Le degré de satisfaction exprimé varie selon les critères de performance -Forte congruence entre les expéditeurs et les transporteurs sur les critères de performance
Stalter	1983	-Texte théorique et descriptif -Vise à intégrer le transport routier dans l'ensemble de l'activité logistique -Vise à modéliser le comportement d'achat d'un expéditeur pour un service de transport -Tout type de transport	-7 groupes de variables	NIL	-Forte interrelation entre les différents attributs propres à la distribution physique -Différences quant à l'importance des critères de sélection selon le type d'expéditeur
Mickoff	1983	-Etude exploratoire (par téléphone) -Utilise un modèle logit pour estimer l'importance de certaines variables dans le processus de sélection d'un transporteur -Mesure l'efficacité du modèle logit -Transport routier	-4 variables de service -var. importantes: * tarifs * fiabilité	-100 expéditeurs -guide en vrac	-Le modèle logit continue d'être efficace pour déterminer l'importance relative des critères de sélection

ANNEXE III
Guide d'entrevue

ANNEXE 3

GUIDE D'ENTREVUE

Le présent guide d'entrevue sera utilisé dans l'ensemble des entreprises consultées; nous ajouterons cependant certaines questions selon la structure corporative des firmes.

A. Historique

1. Origine :

- début de la firme
- type d'activités, taille
- croissance : acquisitions (années), type d'acquisitions
- principaux événements qui ont modifié leur statut.

2. Type d'entreprise :

- selon les quatre types (filliales, regroupements, corporations, holding)
- répartition de l'actif
- structure de capital.

3. Organisation administrative :

- organigramme de la compagnie ou du holding
- niveau d'intervention et activités propres à chaque entité.

4. Taille de la firme :

- chiffre d'affaires
- nombre d'employés
- tonnage transporté
- nombre de terminus.

B. Situation actuelle de la firme

1. Marchés :

- acquisition de permis
- développement de territoires
- taille du marché
- étendue géographique
- position de la firme dans les marchés desservis.

2. Clientèle :

- type de clients (manufacturier, commerce de détail)
- évolution du nombre de clients vs volume/client
- connaissance des activités des clients : taille, spécialisation, activité, réseau de distribution, étendue géographique.

3. Service :

- gamme de services TL/LTL/courrier
- type de produits transportés
- spécialisation par type de marchandises.

4. Taille de la firme :

- chiffre d'affaires
- nombre d'employés
- tonnage transporté
- nombre de terminus.

C. Stratégie de croissance

A partir de l'historique de la firme, l'interviewer devra identifier les étapes importantes qui ont marqué l'évolution de la firme, ex.: diversification des marchés et de la gamme de services, acquisitions/fusions avec d'autres firmes, amélioration des opérations, etc.

N.B. : Une attention particulière sera accordée aux dix dernières années.

L'objectif de cette section est double, soit :

1. Identification des principales décisions stratégiques :

- identification des principaux facteurs qui ont motivé les décisions
- hypothèses des projets
- objectifs visés par les décideurs
- impact du projet sur la firme
- bilan des décisions.

2. Description du processus de planification stratégique :

- établissez-vous des objectifs à moyen et long termes concernant vos activités?
- sur quoi portent précisément ces objectifs?
- fixez-vous des échéanciers concernant l'atteinte des objectifs?
- quelles sont les sources de données utilisées pour établir ces objectifs?
- qui collabore à l'établissement des objectifs et stratégies de la firme?
- établissez-vous plusieurs alternatives avant de choisir votre stratégie?

D. Gestion du marketing dans la firme

Après avoir décrit la situation passée de la firme ou du groupe, nous aimerions analyser sa situation actuelle (forces et faiblesses et établir les tendances futures.

Cette section inclut les points suivants :

1. Service de transport (produit) :

- identification des caractéristiques importantes du service selon le transporteur (différenciation)
- qualité des systèmes de contrôle de la performance et outils de mesure utilisés
- politiques de services à la clientèle (garanties, etc.)

2. Organisation du marketing :

- description du département
- historique de la fonction (objectifs initiaux)
- réalisations du département
- responsabilité/autorité du directeur du marketing
- relations avec les autres départements
- contraintes au développement d'une approche marketing dans la firme.

3. Guide d'entrevue pour l'évaluation du planning des ventes :

1. a) Quelles statistiques passées et courantes possédez-vous pour l'élaboration du plan annuel des ventes?

- nombre de commandes reçues : par service
 par territoire
 par client
- ventes : par service
 par territoire
 par client
- frais de vente : par service
 par territoire
 par client

b) D'où vous proviennent ces données? (vendeurs, département de marketing, gérant des ventes, autres)

2. a) Quel est le contenu de votre plan annuel des ventes?

b) Inclut-il un budget des frais de vente, objectifs, lignes directrices, stratégies à suivre, échéanciers, plan des ventes par territoire, etc.?

c) Est-ce un plan formel?

3. a) Le plan des ventes doit-il être soumis à la direction générale pour fins d'approbation?

b) Qui reçoit une copie de ce plan?

4. Faites-vous régulièrement référence au plan annuel au cours de l'année afin d'en évaluer la qualité et/ou apporter les correctifs nécessaires s'il y a des écarts?

5. Les objectifs tels que spécifiés dans le plan annuel sont-ils généralement atteints dans le réel?
6. a) Effectuez-vous des prévisions concernant :
 - l'évolution des marchés?
 - l'évolution des prix?
 - l'évolution du volume des ventes?
 - l'évolution des frais de vente?b) Ces prévisions sont-elles effectuées sur une base annuelle, trimestrielle, mensuelle?
7. Ces prévisions sont-elles fondées sur des informations que vous avez vous-mêmes recueillies et analysées?
8. a) Quelle est la fréquence de révision des territoires en vue d'apporter des réajustements éventuels?
b) Quelles sont les raisons qui vous amènent à réviser vos territoires de ventes?
9. Transmettez-vous une orientation globale sur les objectifs de croissance et de profit (concurrence, services, marchés, etc.) visés par votre entreprise dans le cadre de votre plan annuel?
10. Prévoyez-vous un budget pour des frais de formation, des concours, et la gestion des ventes?
11. a) Fixez-vous des quotas de vente pour chacun de vos vendeurs?
b) Sur quelles bases ces quotas sont-ils fixés?
12. Communiquez-vous régulièrement à vos vendeurs les politiques, procédures et objectifs de l'entreprise?
13. Avez-vous des rapports réguliers vous permettant de suivre les progrès de vos vendeurs et leurs performances?
14. a) Quel est le plan de rémunération de vos vendeurs?
b) Quel en est l'objectif?
15. a) Quel pourcentage de votre temps consacrez-vous à la supervision de vos vendeurs?
b) Allez-vous avec vos vendeurs rencontrer les clients?
16. Quel est votre emploi du temps au cours d'une semaine normale de travail?

4. Evolution future :

- interne :

- acquisitions
- croissance

- externe :

- déréglementation
- territoires américain et canadien (libre échange)
- axes de développement possibles "comment pourriez-vous survivre dans un cadre déréglementé"? (forces et faiblesses).

ANNEXE IV

Lettre de confirmation

Montréal, le 16 juin 1986

Monsieur Chamberland
Vice-président Finance
Le Groupe Robert Transport
130, Première Avenue
Case Postale 39
Rougemont (Québec)
JOL 1M0

Monsieur,

Par la présente, nous voudrions tout d'abord vous remercier pour l'intérêt que vous portez à notre projet sur l'industrie du transport par camion. Nous croyons sincèrement que votre collaboration à cette analyse aura une incidence positive sur ce dossier.

Conscients que votre emploi du temps demeure très chargé, nous avons cru bon de vous faire parvenir une liste des principaux points qui seront discutés lors de notre prochain entretien.

Tel qu'entendu lors de notre entretien téléphonique (lundi, le 16 juin 1986), nous vous rencontrerons jeudi, le 19 juin 1986, à 8:00 AM.

En demeurant à votre entière disposition pour de plus amples informations, recevez, Monsieur, nos plus sincères salutations.

Benoît Hamelin
H.E.C. - GERAD
5255, av. Decelles
Montréal (Québec)
H3T 1V6

Tél. : (514) 340-6049

Liste des points à être abordés lors de notre prochaine rencontre

- Historique de l'entreprise
- Situation actuelle de la firme : marchés, clientèle, services
- Planification
- Marketing et force de vente
- Evolution future : déréglementation, libre échange

ANNEXE V

Liste des entreprises

Contexte	Provinces desservies	Position sur les principaux couloirs	Spécialisation des activités	Forme de propriété	Filiaires	Nombre d'employés	Ratio L/LT	Entreposage	Département Marketing	Système d'information
Brazeau transport	territoire canadien en L/L et L/L	Premier transporteur Québécois	Marchandises générales	100% famille Perron	transport Brazeau inc transport Brazeau International transport (Toronto) Bellicasse transport inc	2400	70% du revenu en L/L	non	non	Données sur la clientèle et les volumes transportés par couloirs. Statistiques de performance
Clarke Transport Canada Inc	Québec et l'Ontario en L/L et L/L	Qué Nord : premier Québécois ; para les 3 premi. Atitibi : para les 2 premi.	Alimentation ; 15% du C.A. Générales : 85%	100% petits investisseurs	Charlevoix express inc Norway transport Filière 128205	250	50% du rev. venu en L/L 20% du volume en L/L	oui	non	Système de costing Données sur la profitabilité des opérations par couloirs et par clients
CP Cantonage	tous les points au Canada 49 L/L et L/L 93% du marché US	- Premier transporteur canadien - para les 3 premiers au Québec - para les 2 premiers au N.D.	Marchandises générales	100% CP Ltée	CP Express et Transport Canpar Highland	4000	Pas de L/L (sauf pour le balance)	non	Toronto	Système de retraçage et de mesure de performance. Données sur la clientèle et les couloirs
Direct-Motorways	Québec, Ontario et l'Ontario canadien	N.D.	Marchandises générales	100% Federal Industries	19 filiales dont : LIL, INANBEC, SHILWIN, etc	4000	80% L/L 20% L/L	non	Winnipeg	Système de mesure de performance
Stenquerry transport	Québec et Ontario	para les trois premiers dans l'Ontario (Central, Windsor et Toronto)	Marchandises générales	Entreprise familiale	19 filiales dont : LIL, INANBEC, SHILWIN, etc	3000	60% de L/L pour 60% du rev.	non	non	Données sur la clientèle et les couloirs
Kingsway	Québec, Ontario et l'ouest US 48 états US en L/L pour l'ouest Québec ; courtoisie	Ouest canadien : premier (1) US ; 2 autres (transbord.) Québec ; courtoisie	Marchandises générales	50% FEDRONT 50% CSL	Serval Lyon Freight line SSP	1500	emphasis sur le L/L	non	Revdale	Système de performance Système de retraçage et de mesure de la performance. Données par clients et couloirs
Le groupe Robert transport inc	Québec principalement	premier dans le secteur de l'alimentation au Québec	Alimentation ; 50% du C.A. Acier ; 45% Génériques	50% famille Robert 50% famille Bernard	19 filiales dont : transport, Robert (1977) Ltée, Bedford transport Ltée, transport de marchandises, Inc, Entrepasse, Rouge	665	Peu de L/L	oui	non	Système de mesure de la performance. Données sur la clientèle et les couloirs
Inibodeau-Finch	Sud de l'Ontario et la région métropolitaine de Montréal	Sud de l'Ontario ; para les trois premiers Québec ; position faible	Marchandises générales	100% Altona Central Railways	Inibodeau-Finch Express inc Altona Express Division transport, JF Québec Ltée Plamagan Warehousing	850	Pas de L/L sauf pour le balance	oui	non	Le travail de répartition est informatisé à 50%. Système comptable
transport inter-Provincial inc	48 états US en L/L et le nord-est américain	Dans les 6 premiers au Québec	Marchandises générales	Association de transporteurs Québécois	transport Cabana inc Delaire Ltée D'Anjou inc Cité de Capelle Sherbrooke transport Theberge transport Victor transport inc	250	emphasis sur le L/L	non	non	Système comptable uniquement

(1) : importance des marchés