

Louvain School of Management

Évaluation de la rentabilité du transport à l'international dans une PME belge

Travail de Fin d'Études

Auteur : Scrève Julien
Promoteur(s) : Provost Anne-Catherine
Année académique 2024-2025
Master 60 en sciences de gestion (horaire décalé)

Résumé

Ce travail de fin d'études s'inscrit dans le cadre du master 60 en sciences de gestion (horaire décalé) dispensé par l'Université catholique de Louvain – FUCAM Mons et propose une analyse approfondie de la rentabilité des opérations internationales d'Euro-Services SA, une entreprise belge spécialisée dans le transport routier de marchandises. Ce TFE vise à comprendre les facteurs qui influencent la performance financière et organisationnelle d'un acteur logistique dans un contexte transfrontalier, marqué à la fois par des contraintes réglementaires complexes, une pression concurrentielle accrue et des attentes croissantes en matière de durabilité.

L'analyse s'articule autour d'un double objectif : d'une part, dresser un état des lieux précis de la structure financière et opérationnelle d'Euro-Services et de ses entités affiliées ; d'autre part, formuler des recommandations concrètes et argumentées permettant d'optimiser sa stratégie à l'international. L'entreprise a en effet amorcé, ces dernières années, une internationalisation de ses activités à travers la création de la filiale portugaise Murari Logistics & Services, et par le biais d'une tentative d'expansion en France via Trans Manu Mat. Ces choix stratégiques ont permis d'atteindre de nouveaux marchés, mais ont également généré des coûts supplémentaires, des tensions organisationnelles et des défis humains et juridiques non anticipés.

La méthodologie retenue combine une analyse financière approfondie des comptes d'Euro-Services et de sa filiale portugaise au 31 décembre 2023, avec le calcul de ratios de performance (rentabilité, liquidité, solvabilité, trésorerie nette) et une lecture critique du bilan fonctionnel pour mesurer objectivement la performance économique des deux entités. À cette dimension quantitative s'ajoute une approche qualitative, fondée sur l'examen de documents internes, d'observations de terrain et d'échanges semi-directifs avec des responsables opérationnels, afin d'éclairer les choix organisationnels et stratégiques. Cette double approche permet de croiser les données comptables avec les réalités concrètes du terrain.

Les résultats obtenus mettent en évidence plusieurs déséquilibres structurels : un fond de roulement négatif, une forte dépendance au financement à court terme (notamment via l'affacturage), une rentabilité nette extrêmement faible et une trésorerie structurellement déficitaire. Le modèle dual actuellement en place, reposant sur une maison-mère belge et une filiale portugaise, montre ses limites en matière de cohérence stratégique, de synergies entre entités et de contrôle des coûts. Par ailleurs, l'échec de l'implantation française illustre les difficultés liées à la gestion du personnel dans un environnement juridique et social complexe.

Sur la base de ces constats, plusieurs recommandations sont formulées afin d'améliorer la performance globale du groupe. Elles incluent notamment la centralisation des opérations internationales sous une seule entité pour réduire les coûts administratifs et renforcer la coordination, l'optimisation de la flotte à l'aide d'outils digitaux de planification, le renforcement de la politique de gestion des ressources humaines transfrontalières, et l'intégration progressive d'une stratégie environnementale conforme aux exigences européennes. Le TFE souligne également la nécessité d'une évaluation continue de la rentabilité des activités internationales, à travers la mise en place d'indicateurs de performance opérationnels et financiers par pays et par ligne d'activité. Enfin, ce travail met en lumière la nécessité pour Euro-Services d'évoluer vers un modèle organisationnel plus intégré, agile et durable.

Table des matières

Résumé	
Introduction	1
Méthodologie	2
Chapitre 1 : Cadre théorique et réglementaire	4
1.1 Concurrence et pratiques de contournement légales	4
1.2 Marché du transport routier international	5
1.3 Les contraintes sociales.....	7
1.4 Les enjeux liés aux évolutions économiques et écologiques du transport routier.....	9
1.5 Les modèles organisationnels dans le transport international : Application à Euro-Services et Murari Logistics.....	10
1.5.1 Modèle centralisé : Application à Euro-Services	10
1.5.2 Modèle décentralisé : Application à Murari Logistics	11
1.5.3 Externalisation (Outsourcing) : Une option pour les deux entreprises	12
1.5.4 Conclusion : Quel modèle pour Euro-Services et Murari Logistics ?	12
Chapitre 2 : Analyse de la situation d'Euro-Services	13
2.1 Expérience à l'étranger	13
2.2 Analyse financière et sociale de l'exercice 2023 pour Euro-Services	15
2.2.1 Analyse du compte de résultats	15
2.2.2 Analyse du bilan au 31/12/2023	16
2.2.3 Calculs complémentaires : Fonds de roulement, BFR et trésorerie nette	16
2.2.4 Ratios financiers clés et interprétation	17
2.2.5 Calcul du seuil de rentabilité	18
2.2.6 Affacturage	20
2.2.7 Conclusion.....	20
2.2.8 Analyse sociale et impact sur la rentabilité	21
2.3 Analyse financière et sociale de l'exercice 2023 pour Murari Logistics.....	21
2.3.1 Analyse financière.....	21
2.3.2 Compte de résultats.....	22
2.3.3 Analyse sociale.....	23
2.3.4 Conclusion.....	23
2.4 Étude financière comparative : Murari Logistics vs Euro-Services	23
2.4.1 Chiffre d'affaires et rentabilité nette	23
2.4.2 Structure de coûts et dépendance financière	24
2.4.3 Rentabilité par segment d'activité	24

2.4.4 Conclusion.....	25
2.5 Avantages économiques et stratégiques de l'implantation d'une société de transport au Portugal	25
2.5.1 Différentiel de coût salarial dans le transport routier international	25
2.5.2 Optimisation des coûts d'exploitation et de structure	26
2.5.3 Main-d'œuvre flexible et adaptée au transport international	26
2.5.4 Avantages liés à la réglementation européenne.....	26
2.5.5 Analyse SWOT de l'implantation au Portugal.....	27
2.5.6 Risques associés à une implantation stratégique	27
2.5.7 Conclusion.....	28
2.6 Analyse des forces et faiblesses du modèle international d'Euro-Services	28
Chapitre 3 : Recommandations stratégiques et pistes d'optimisation.....	29
3.1 Optimisation des opérations internationales.....	29
3.1.1 Vers une réintégration des activités internationales sous une entité unique.....	29
3.1.2 Rationalisation de la flotte et des trajets internationaux.....	31
3.1.3 Développement de partenariats logistiques stratégiques	31
3.2 Optimisation de la gestion des ressources humaines	31
3.3 Stratégie environnementale et transition énergétique	33
3.4 Suivi régulier de la rentabilité des activités internationales	33
Conclusion.....	34
Ouverture.....	35
Bibliographie	36
Annexes	38

Introduction

Fondée en 1988 à Pont-de-Loup, dans la province du Hainaut (Belgique), la société Euro-Services SA débute ses activités dans la réparation mécanique et la vente de véhicules d'occasion. En 1989, l'entreprise est reprise par Monsieur Jean-Pierre Murari, qui en devient l'administrateur-délégué. Sous sa direction, l'entreprise engage une diversification stratégique qui aboutit, en 1993, à l'intégration d'une nouvelle activité : le transport routier de marchandises, tant sur le plan national qu'international. Cette orientation marque un tournant décisif dans le développement d'Euro-Services, qui se spécialise progressivement dans le transport en vrac, en particulier les matériaux de construction, les granulats, les terres et produits similaires.

Aujourd'hui, Euro-Services assure ses prestations sur l'ensemble du territoire belge et entretient des liaisons régulières avec plusieurs pays européens, dont la France, l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Espagne et le Portugal. Confrontée aux défis croissants liés aux opérations internationales (complexité logistique, exigences juridiques, différences culturelles et réglementaires) la direction a pris la décision, en 2012, de créer une entité distincte au Portugal : Murari Logistics & Services, chargée de gérer exclusivement les flux internationaux. Cette filialisation avait pour objectif de rationaliser la gestion opérationnelle, de s'adapter plus efficacement aux contraintes locales et de maîtriser certains coûts spécifiques aux marchés étrangers.

Cependant, treize ans après cette réorganisation, le modèle dual mis en place fait l'objet de remises en question. Le secteur du transport routier est confronté à une série de transformations majeures : pénurie de main-d'œuvre qualifiée, flambée des prix de l'énergie, renforcement des normes environnementales, mais aussi intensification de la concurrence intra-européenne, parfois marquée par des distorsions de concurrence. Dans ce contexte, les dirigeants d'Euro-Services s'interrogent sur la pertinence de maintenir une séparation stricte entre les activités nationales et internationales. Une réintégration des opérations internationales au sein de la structure belge pourrait-elle générer des synergies, améliorer la rentabilité et renforcer le pilotage stratégique de l'ensemble ?

Il convient de souligner que cette réflexion s'inscrit dans un historique plus large d'internationalisation. Dès 2002, une première tentative d'expansion hors de Belgique avait été initiée avec la création de la société Trans Manu Mat Sarl dans le port autonome de Givet, en France. Cette initiative, bien que prometteuse, s'est heurtée à des obstacles administratifs et réglementaires, empêchant l'entreprise d'obtenir les autorisations nécessaires à une activité durable et à grande échelle sur le territoire français.

Dans ce contexte, ce travail de fin d'études propose une analyse approfondie du modèle opérationnel d'Euro-Services à l'international, en s'interrogeant sur l'efficacité et la viabilité à long terme de l'organisation actuelle. À travers une démarche mêlant analyse financière, évaluation organisationnelle, étude des coûts et enquête qualitative, ce TFE vise à fournir des éléments concrets d'aide à la décision pour orienter la stratégie future de l'entreprise.

Méthodologie

Ce travail de fin d'études s'inscrit dans une démarche d'analyse appliquée visant à évaluer la rentabilité du transport international au sein d'une PME belge, Euro-Services SA, en relation avec la société portugaise Murari Logistics, fondée par le même administrateur. L'objectif principal est de déterminer si le transfert des activités internationales vers Murari Logistics constitue une décision économiquement fondée et stratégiquement pertinente. Pour ce faire, une étude de cas approfondie a été menée, mobilisant une approche méthodologique mixte à la fois quantitative et qualitative.

L'approche quantitative repose principalement sur l'exploitation et l'analyse de données comptables et financières. Elle permet de mesurer objectivement la performance économique des deux entités à travers une série d'indicateurs clés tels que les ratios de rentabilité ou les marges opérationnelles. L'approche qualitative, quant à elle, vise à éclairer les choix organisationnels et stratégiques à travers des entretiens informels conduits auprès d'acteurs clés de l'entreprise. Ces deux dimensions complémentaires permettent de croiser les logiques économiques et managériales dans une perspective intégrée.

La collecte des données s'est articulée autour de trois sources principales. Tout d'abord, des entretiens informels ont été réalisés entre février et avril 2025 avec plusieurs responsables de l'entreprise Euro-Services. Le responsable financier (Mr. Jérémie Badowski) a permis l'accès aux documents comptables, tandis que le responsable transport et logistique (Mr. Jean-Philippe Mercier) a apporté un éclairage sur l'organisation opérationnelle et la structuration des flux. L'administrateur-délégué (Mr. Jean-Pierre Murari) ainsi que l'administrateur de l'entreprise (Mr. David Murari) ont été sollicités pour expliciter les choix stratégiques relatifs à la répartition des activités entre la Belgique et le Portugal. Enfin, la responsable des ressources humaines a fourni des données détaillées sur la structure des rémunérations des chauffeurs, tant en Belgique qu'au Portugal, incluant salaires bruts, charges sociales, primes, et frais de nuitée. L'organigramme de la société Euro-Services est représenté à la Figure 1.

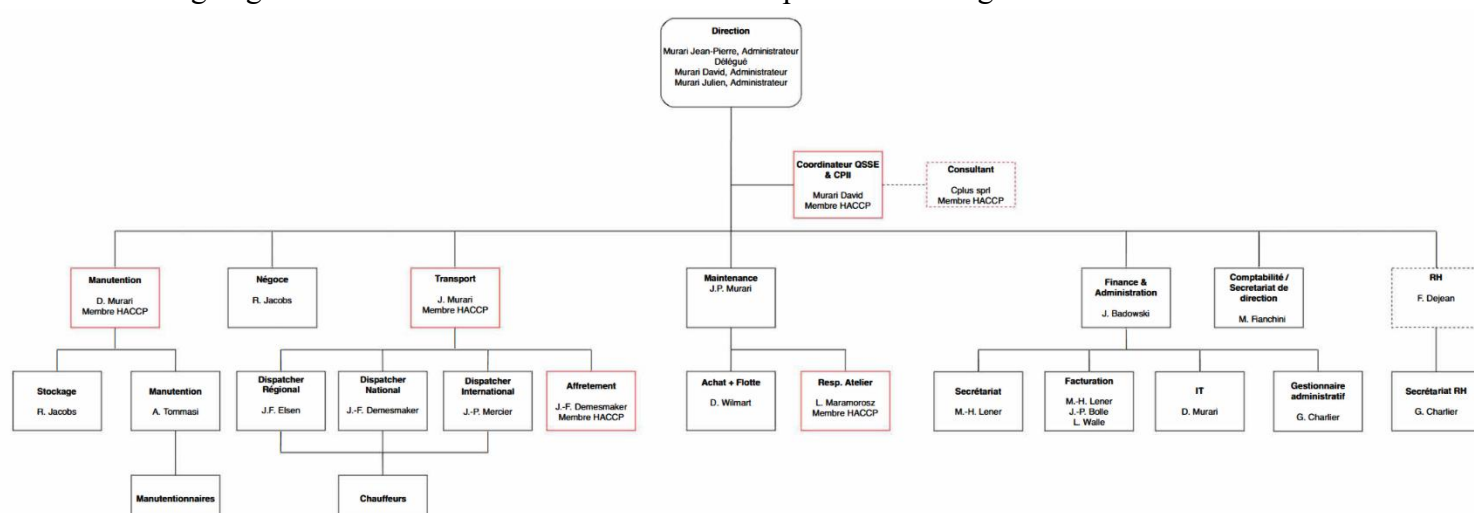


Figure 1 : Organigramme de la société Euro-Services.

Les données comptables utilisées proviennent des états financiers de l'année 2023 pour Euro-Services SA (bilan et compte de résultats), et de la balance des comptes généraux pour Murari Logistics, qui reste toutefois partielle en raison de l'absence d'un compte de résultats consolidé. Cette absence s'explique par la différenciation entre les entités respectives que sont Euro-Services SA et Murari Logistics. En effet, elles ont la même gérance mais elles sont totalement indépendantes. Par ailleurs, en Belgique, trois critères sont nécessaires pour qu'un grand groupe, ou un consortium, ait l'obligation légale d'établir des comptes annuels consolidés. Premièrement, 250 travailleurs doivent être occupés sur une moyenne annuelle. Ensuite, un chiffre d'affaires hors T.V.A. de 34 millions d'euros doit être réalisé. Enfin, un total de bilan de 17 millions d'euros doit être atteint (Keyser, 2025). Le consortium constitué des entreprises précédemment citées ne figure pas dans ces critères puisqu'il consiste en moyenne de 121 travailleurs annuels (Euro-Services SA : 100 et Murari Logistics : 21). Il réalise un chiffre d'affaires d'environ 22 millions d'euros (Euro-Services SA : 19 millions et Murari Logistics : 3 millions) et le total de bilan atteint 13,6 millions d'euros (Euro-Services SA : 12 millions et Murari Logistics : 1,6 millions). L'analyse portée lors de ce travail reste cependant faisable puisque les deux entreprises agissent de manière totalement indépendante, et peuvent par conséquent être analysées séparément.

Les données relatives aux ressources humaines comprennent des informations internes sur les rémunérations, mais aussi sur les régimes sociaux respectifs, les cotisations patronales, les conditions de travail (durée de conduite, indemnités, réglementations nationales, etc.), offrant ainsi une vision comparative des coûts salariaux par pays.

L'analyse a été structurée en trois volets. L'analyse financière, tout d'abord, permet une comparaison rigoureuse des résultats économiques des deux entités sur l'année 2023. Elle repose sur des calculs de rentabilité, des marges opérationnelles et une estimation du coût moyen du transport, afin de déterminer le poids des charges salariales dans la structure globale des coûts. Ensuite, une analyse spécifique des ressources humaines a été menée afin de quantifier les écarts de coûts salariaux entre chauffeurs belges et portugais, et d'évaluer l'impact potentiel de ces différences sur la rentabilité des opérations internationales. Enfin, une analyse stratégique a été conduite pour comprendre les choix de spécialisation opérés par l'entreprise, Euro-Services se concentrant sur le transport national tandis que Murari Logistics est dédiée à l'international. Cette réflexion stratégique a intégré des éléments tels que la flexibilité organisationnelle, la fiscalité locale, les conditions d'emploi et les exigences réglementaires spécifiques à chaque pays.

Il convient toutefois de souligner certaines limites méthodologiques. L'étude repose uniquement sur deux entreprises appartenant au même groupe décisionnel, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur. De plus, l'absence de compte de résultats complet pour Murari Logistics restreint la précision de l'analyse financière. Enfin, les données relatives aux ressources humaines peuvent présenter une variabilité significative selon les profils individuels des chauffeurs (ancienneté, type de contrat, statut), ce qui impose une interprétation prudente des écarts constatés.

Chapitre 1 : Cadre théorique et réglementaire

Le transport routier international en Europe est un secteur clé pour l'économie de l'Union européenne. Il a connu une évolution significative avec l'instauration du marché unique européen et la suppression des barrières douanières et commerciales. Toutefois, cette ouverture a aussi intensifié la concurrence, notamment en raison des différences sociales et économiques entre les États membres. Une concurrence déloyale, telle que le dumping social et l'abus des règles de cabotage, a émergé, compliquant la situation pour les PME comme Euro-Services.

1.1 Concurrence et pratiques de contournement légales

La libéralisation du marché intérieur a favorisé l'entrée de nouveaux acteurs dans le secteur du transport. Cela a permis à des entreprises de pays où les charges sociales sont moins élevées de proposer des services à prix compétitifs. En Belgique, le dumping social se manifeste par des entreprises étrangères qui appliquent des salaires inférieurs aux standards belges, tout en bénéficiant des avantages du marché unique. La Directive 96/71/CE (Union, Renforcement de l'application de la législation de l'Union européenne (UE) sur le détachement de travailleurs, 2025), relative au détachement des travailleurs, vise à protéger les travailleurs des conditions abusives, mais l'application de cette législation reste parfois inégale dans certains États membres.

L'une des pratiques problématiques est le cabotage, autorisé par le règlement (CE) n° 1072/2009 (Union, Règles communes d'accès au marché du transport routier de marchandises de l'Union européenne, 2025). Ce règlement permet à un transporteur d'effectuer des opérations de transport intérieur dans un autre pays de l'UE après une livraison internationale, mais avec une limitation de trois opérations dans les sept jours suivant l'entrée sur le territoire d'un autre État membre. Cependant, certaines entreprises étrangères contournent cette règle en abusant de la réglementation, ce qui fausse la concurrence. L'Article 8 du Règlement 1072/2009 (Union, Règles communes d'accès au marché du transport routier de marchandises de l'Union européenne, 2025) définit clairement les conditions de ce cabotage, mais dans la pratique, des contournements sont possibles, créant un déséquilibre. En Europe, la réglementation du cabotage a évolué avec la libéralisation du marché du transport international de marchandises, notamment à travers les règlements (CE) n° 1072/2009 (Union, Règles communes d'accès au marché du transport routier de marchandises de l'Union européenne, 2025) et 1071/2009 (Union, Règles communes d'accès au marché du transport routier de marchandises de l'Union européenne, 2025), permettant aux entreprises de transport de pratiquer le cabotage sous certaines conditions. En plus des restrictions quantitatives, certains pays, comme la France ou l'Allemagne, imposent des exigences spécifiques concernant les conditions de travail, notamment les salaires, les temps de repos et le respect des conventions collectives locales, ce qui complique l'accès au marché local pour les entreprises étrangères. Par exemple, un transporteur étranger opérant en France devra respecter la législation du travail française, y compris les salaires minimaux, les charges sociales, et même les accueils sociaux spécifiques au transport, ce qui augmente la complexité administrative.

Une autre problématique soulevée par le cabotage est le dumping social (SPF Emploi, Dumping social : phénomène et rôle du Contrôle des lois sociales, 2020). Certains transporteurs, notamment en provenance d'Europe de l'Est, peuvent pratiquer des tarifs très bas grâce à des coûts salariaux et des conditions de travail moins contraignantes dans leur pays d'origine. Cela

crée une distorsion de concurrence pour les entreprises locales dans les pays où les conditions de travail sont plus strictes, comme la France, où des contrôles renforcés sur les salaires et la sécurité sociale des chauffeurs sont effectués.

Les réglementations sur le cabotage, bien que favorisant l'ouverture du marché, imposent des restrictions importantes qui varient d'un pays à l'autre. Pour Euro-Services, ces régulations doivent être soigneusement observées, car des infractions peuvent entraîner des sanctions financières lourdes. La gestion du cabotage dans un environnement réglementaire aussi complexe exige une surveillance constante des législations locales, en particulier en France et en Allemagne, où les contrôles sont fréquents et sévères.

Les entreprises de transport, comme Euro-Services, sont confrontées à une concurrence accrue sur le marché européen, non seulement en raison de différences de coûts, mais aussi à cause des variations géographiques des infrastructures et des réglementations. Le Règlement (UE) n° 1315/2013 (Union, RÈGLEMENT (UE) No 1315/2013 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL, 2013), qui établit les orientations pour le développement du réseau transeuropéen de transport, cherche à harmoniser ces infrastructures, mais des disparités subsistent. Par exemple, certains pays bénéficient d'infrastructures plus modernes, ce qui permet aux grandes entreprises de réduire leurs coûts d'exploitation.

1.2 Marché du transport routier international

Le marché du transport routier international est dominé par de grandes entreprises disposant de flottes conséquentes et d'une structure financière robuste, ce qui leur confère un avantage compétitif majeur. Par exemple, une flotte de 200 à 450 camions permet de réduire les coûts fixes et d'optimiser la rentabilité. Le modèle financier des grandes entreprises repose sur l'amortissement rapide des véhicules, ce qui leur permet de dégager de meilleures marges sur le long terme.

Dans le cas d'Euro-Services, la situation est différente. L'entreprise finance entièrement sa flotte, ce qui pèse sur sa trésorerie. Cela oblige l'entreprise à une gestion rigoureuse de ses coûts fixes, en particulier les péages, l'entretien des véhicules et la formation des chauffeurs, qui sont des postes essentiels mais coûteux.

La rentabilité d'Euro-Services repose sur une gestion scrupuleuse de ses coûts fixes (amortissement des véhicules, salaires des chauffeurs, entretien) et variables (carburant, péages). Le recours à des outils de gestion de flotte comme « Transics » (ZF, 2025) permet une optimisation des trajets et une réduction des coûts. Cependant, des facteurs extérieurs comme les fluctuations des prix du carburant ou la mise en place de nouvelles taxes comme la taxe kilométrique (Wallonie, S'informer sur la redevance kilométrique - PKM, 2025) impactent directement la rentabilité. Introduite progressivement dans l'UE depuis 2016, elle remplace en partie l'ancienne Eurovignette (système de péage routier applicable aux poids lourds dans certains pays), mais son application varie selon les pays. Le principe de cette taxe est de faire payer les transporteurs en fonction du nombre de kilomètres parcourus sur les routes nationales et autoroutes. Cependant, les conditions de circulation, notamment les travaux routiers fréquents et les incidents de circulation, compliquent la gestion des délais de livraison, un enjeu majeur dans la satisfaction des clients. La gestion des flux logistiques internationaux représente donc également un facteur clé. Pour cela, Euro-Services entretient des partenariats solides avec des clients de premier plan, tels que Carmeuse SA, AGC et Veolia, ce qui lui permet de prévoir une partie significative de son chiffre d'affaires.

Le secteur du transport international est fortement régulé, notamment en ce qui concerne la sécurité, le bien-être des travailleurs et la protection de l'environnement. Les entreprises comme Euro-Services doivent se conformer à des normes européennes strictes, telles que le Règlement (CE) n° 561/2006 (Union, Durée de conduite et temps de repos dans le secteur du transport routier, 2025), qui régit le temps de conduite et les périodes de repos des chauffeurs.

Le Règlement (CE) n° 561/2006 (Union, Durée de conduite et temps de repos dans le secteur du transport routier, 2025) impose des limites strictes sur les temps de conduite et les périodes de repos des chauffeurs afin de garantir leur sécurité et la sécurité routière. Ce règlement définit notamment que :

- Un chauffeur ne peut pas conduire plus de 9 heures par jour, et il doit prendre un repos de 45 minutes après 4 heures et demie de conduite.
- Après 6 jours de conduite, un chauffeur doit prendre un repos hebdomadaire de 45 heures (ou un repos réduit de 24 heures, avec compensation dans les trois semaines).

En complément de ces règles, un autre aspect fondamental de la régulation des heures de conduite et du repos repose sur l'utilisation des tachygraphes. Les tachygraphes (Belgium, 2025) sont des dispositifs électroniques qui enregistrent de manière précise les temps de conduite, les pauses, et les repos des chauffeurs. Ces dispositifs sont désormais obligatoires pour tous les poids lourds de plus de 3,5 tonnes circulant dans l'UE.

Les entreprises doivent s'assurer que les tachygraphes sont correctement installés et fonctionnels, car leur non-conformité peut entraîner des amendes substantielles, une suspension d'activité et des sanctions supplémentaires. Les contrôles sont fréquents sur les routes, et les autorités de chaque pays membre de l'UE vérifient rigoureusement les données enregistrées pour prévenir tout abus. Le respect des temps de repos et de conduite est donc une question cruciale pour la rentabilité et la conformité légale des entreprises de transport, telles qu'Euro-Services.

Il est également important de souligner la régulation autour de l'utilisation des tachygraphes intelligents (ou smart tachographs (Comission E. , 2025)) qui, à partir de 2024, deviennent obligatoires dans l'Union européenne. Ces dispositifs de nouvelle génération permettent une géolocalisation en temps réel des véhicules et facilitent le contrôle de la durée du trajet, des distances parcourues, et des temps de repos. Cela permet une meilleure transparence et réduit les risques d'abus, bien que cela engendre également des coûts de mise à jour des équipements pour les entreprises.

Les exigences en matière de sécurité des chargements sont également strictes. Tout chargement susceptible de déborder est soumis à des règles. La marchandise ne doit pas dépasser les contours de la benne. Elle doit être recouverte d'une bâche, ou d'un filet, pour éviter les projections et les pertes sur la route. Les tachygraphes et les OBU (On-Board Units) (Vlaanderen, 2025) doivent être fonctionnels et conformes aux exigences des autorités compétentes. Toute non-conformité, telle que des bâches mal fixées ou un tachygraphe défectueux, peut entraîner des sanctions sévères, affectant la rentabilité des opérations.

Les entreprises doivent aussi s'adapter à l'évolution des normes environnementales, telles que la norme Euro 6 (Brussels, 2025), qui limite les émissions polluantes des camions. Avec l'introduction prochaine des normes Vecto (Vehicle Energy Consumption and CO₂ Tailpipe Emission) (Comission E. , 2025), Euro-Services devra investir dans une flotte de camions plus

écologiques, intégrant des carburants alternatifs pour rester conforme et compétitif. Le respect de ces nouvelles normes devient un enjeu majeur pour la viabilité de l'entreprise à long terme, en particulier face à des concurrents qui peuvent bénéficier de flottes moins coûteuses et mieux amorties. Le tableau 1 reprend l'ensemble des réglementations mentionnées, ainsi que leur impact pour la société :

Tableau 1 : Impact des réglementations sur la rentabilité et les stratégies

Réglementation / Norme	Impact pour Euro-Services	Références légales
Règlement (CE) n° 561/2006	Limitation des heures de conduite, gestion des temps de repos. Impact sur les délais.	Art. 6-9 du règlement
Directive 96/71/CE (Détachement des travailleurs)	Risques de dumping social dans la concurrence avec les entreprises étrangères.	Directive 96/71/CE
Règlement (CE) n° 1072/2009 (Cabotage)	Limitation des opérations de cabotage pour éviter la concurrence déloyale.	Art. 8 du règlement
Normes Euro 6 / Vecto	Nécessité de renouveler la flotte pour respecter les normes environnementales.	Règlement (UE) n° 595/2009, Directive 2007/46/CE
Taxe kilométrique (UE)	Coût supplémentaire lié aux péages, gestion des itinéraires pour minimiser les taxes.	Règlement (UE)

1.3 Les contraintes sociales

Les contraintes sociales sont un aspect essentiel dans la gestion des transports internationaux. Les différences de droit du travail entre les pays européens créent des défis majeurs pour les entreprises de transport opérant à l'international. Ces différences sont particulièrement marquées dans des pays comme la Belgique, le Portugal, et d'autres États membres de l'UE, où les législations sur le travail, la rémunération, et la protection des travailleurs peuvent diverger.

En Belgique, le droit du travail est fortement axé sur la protection des salariés. Le salaire minimum en Belgique est bien supérieur à celui des pays d'Europe de l'Est, et des conventions collectives spécifiques sont en place pour le secteur du transport. Par exemple, les chauffeurs de poids lourds en Belgique doivent bénéficier de conditions de travail spécifiques, avec des périodes de repos et des temps de conduite strictement encadrés. Par ailleurs, les transporteurs étrangers opérant en Belgique doivent respecter la législation belge, notamment en matière de salaires minimums, d'assurance sociale, et de primes de nuit ou de week-end. Si ces conditions ne sont pas respectées, l'entreprise s'expose à des amendes et des pénalités. De plus, la Belgique impose également une taxe sur la circulation des poids lourds, ce qui représente une charge supplémentaire pour les transporteurs opérant sur son territoire.

Le Portugal présente un cadre législatif plus flexible en termes de salaires et de conditions de travail, en particulier pour les chauffeurs étrangers. Bien que le salaire minimum soit plus bas qu'en Belgique, le Portugal impose également des règles de repos et de sécurité qui doivent être

respectées, notamment dans le cadre des conventions collectives du transport. En revanche, certains aspects de la législation portugaise sur les transports peuvent être moins contraignants que dans des pays comme la Belgique ou la France, ce qui peut créer une distorsion de concurrence pour les entreprises opérant dans ces pays avec des charges sociales élevées.

Les chauffeurs étrangers confrontent des défis liés à la reconnaissance de leurs qualifications et à l'adaptation aux différents systèmes de sécurité sociale. Par exemple, en Belgique, un chauffeur étranger travaillant pour une entreprise belge doit être assuré dans le pays d'accueil et respecter le code du travail belge. Cela nécessite une administration précise et parfois coûteuse pour les employeurs, qui doivent gérer les contrats de travail transfrontaliers et payer des cotisations sociales dans plusieurs pays, un défi majeur pour une entreprise comme Euro-Services opérant sur plusieurs territoires.

Les entreprises de transport comme Euro-Services doivent s'assurer que leurs chauffeurs respectent les salaires minimaux en vigueur dans chaque pays où elles opèrent. La question des conventions collectives devient également un point délicat, car chaque pays a ses propres conventions qui régissent les conditions de travail, notamment en matière de temps de travail et de temps de repos. Par exemple, le Règlement (CE) n° 561/2006 (Union, Durée de conduite et temps de repos dans le secteur du transport routier, 2025) de l'UE impose des règles harmonisées pour les temps de conduite et de repos, mais des spécificités locales peuvent s'ajouter, créant un véritable labyrinthe réglementaire.

Les différences sociales et législatives entre la Belgique et le Portugal illustrent bien la complexité des conditions de travail dans le secteur du transport. Euro-Services, en tant qu'entreprise opérant à l'international, doit être particulièrement vigilante sur ces questions de conformité sociale pour éviter des risques de sanctions ou de litiges juridiques. Le tableau 2 reprend les impacts des contraintes sociales évoquées pour la société :

Tableau 2 : Impact des contraintes sociales et du cabotage

Contrainte / Législation	Impact pour Euro-Services	Références légales
Droit du travail en Belgique	Nécessité de respecter les salaires minimaux et les conventions collectives.	Loi belge, Code du travail
Droit du travail au Portugal	Règles moins contraignantes mais respect des conventions locales nécessaire.	Loi portugaise, Code du travail
Salaires minimaux	Risques d'amendes en cas de non-respect des salaires locaux, gestion complexe des cotisations sociales.	Directive 96/71/CE sur le détachement des travailleurs
Conditions de travail des chauffeurs	Obligation de respecter les temps de travail et de repos dans chaque pays.	Règlement (CE) n° 561/2006

1.4 Les enjeux liés aux évolutions économiques et écologiques du transport routier

Le secteur du transport routier, en particulier dans le cadre du transport international, est confronté à une série de transformations profondes qui portent à la fois sur les enjeux économiques et écologiques. La pression croissante pour réduire l'empreinte carbone, ainsi que l'émergence de nouvelles technologies, redéfinissent les règles du jeu et obligent les acteurs du secteur à repenser leur modèle économique et leurs stratégies opérationnelles. Les évolutions récentes du secteur, notamment en matière de durabilité et de transition énergétique, imposent aux entreprises de transport de se saisir de nouvelles opportunités tout en surmontant des défis de taille.

Le transport routier fait face à un défi majeur : réduire les émissions de gaz à effet de serre tout en maintenant son efficacité économique. Les réglementations environnementales deviennent de plus en plus strictes, notamment au sein de l'Union européenne, qui impose des normes sévères sur les émissions de CO₂ (environnement, 2024). Cette pression se traduit par un besoin impératif d'adopter des technologies plus écologiques, telles que les moteurs électriques, hybrides ou encore les biocarburants. Cependant, les coûts associés à ces transitions technologiques sont élevés, en particulier pour les PME qui disposent de marges bénéficiaires souvent étroites.

Les entreprises doivent également s'adapter à l'évolution rapide des technologies. Par exemple, les camions à hydrogène représentent une piste prometteuse, mais leur adoption reste coûteuse et les infrastructures nécessaires sont encore limitées. Les entreprises doivent donc jongler avec la nécessité de moderniser leur flotte tout en assurant leur rentabilité à court terme. Pour cela, l'innovation, bien qu'indispensable, doit être intégrée de manière stratégique, en tenant compte des réalités économiques et des coûts d'investissement.

Les pouvoirs publics ont mis en place plusieurs dispositifs d'aides pour accompagner les entreprises de transport dans leur transition énergétique. Parmi eux, les subventions à l'acquisition de véhicules moins polluants (Wallonie, Demander une prime à l'investissement pour les équipements de camions, 2025), comme celles proposées par la Région Wallonne, ou encore les remboursements d'accises sur le diesel (Finances, 2025), constituent des leviers importants pour alléger les charges des PME. Ces aides financières sont cruciales pour permettre aux petites structures de rester compétitives tout en respectant les normes environnementales.

Cependant, l'accès à ces subventions n'est pas toujours facile, en particulier pour les entreprises qui manquent de ressources ou d'expertise pour naviguer dans les démarches administratives complexes. Les PME doivent souvent faire face à un manque d'information, à des processus bureaucratiques longs, ou à une carence en personnel dédié à la gestion de ces aides. Cette situation crée un fossé entre les grandes entreprises, qui disposent généralement de ressources suffisantes, et les petites entreprises, qui peinent à tirer parti des incitations mises en place.

La numérisation et l'intégration de nouvelles technologies offrent un potentiel considérable pour améliorer l'efficacité du transport routier. L'Internet des objets (IoT) (Mehez, 2025), la gestion automatisée de flotte et les systèmes de géolocalisation permettent de rationaliser la planification des trajets, d'optimiser les itinéraires et de réduire les coûts opérationnels. Ces technologies offrent également des opportunités pour mieux gérer la consommation de

carburant, surveiller l'état des véhicules et prévoir la maintenance, contribuant ainsi à la réduction de l'empreinte écologique.

Les données recueillies par les véhicules, comme le nombre d'heures de conduite ou les conditions de circulation, sont des atouts pour optimiser non seulement les trajets, mais aussi la gestion des ressources humaines, par exemple pour la gestion des temps de travail des chauffeurs. En améliorant la visibilité sur ces éléments, les entreprises peuvent réduire leurs coûts fixes, augmenter leur rentabilité et mieux se préparer aux défis de la transition énergétique.

Par ailleurs, l'émergence de véhicules autonomes et de systèmes d'intelligence artificielle pourrait révolutionner la logistique du transport routier à moyen et long terme, en offrant des solutions de conduite plus sécurisées et plus efficaces. Cependant, ces technologies soulèvent également des questions liées à l'emploi, à la régulation et à la sécurité, qu'il conviendra de résoudre pour qu'elles soient pleinement intégrées dans le secteur.

En conclusion, le transport routier, bien qu'essentiel à l'économie mondiale, est à un tournant stratégique. Pour les entreprises, en particulier les PME, réussir à surmonter les défis liés à la transition énergétique, à l'adoption de nouvelles technologies et à la gestion des incitations publiques sera déterminant pour leur compétitivité à long terme. Celles qui sauront innover et se saisir des opportunités offertes par les évolutions écologiques et économiques auront une longueur d'avance, à condition de faire face aux défis financiers, techniques et administratifs associés à ces transformations.

1.5 Les modèles organisationnels dans le transport international : Application à Euro-Services et Murari Logistics

L'organisation d'une entreprise dans le secteur du transport international doit prendre en compte plusieurs éléments cruciaux, tels que les flux logistiques, la répartition géographique, les réglementations locales et les objectifs stratégiques. Dans cette section, nous allons examiner en quoi les différents modèles organisationnels (centralisé, décentralisé et externalisation) s'appliquent à deux entreprises distinctes mais similaires, Euro-Services et Murari Logistics, afin de déterminer lequel serait le plus adapté pour chacune d'elles.

1.5.1 Modèle centralisé : Application à Euro-Services

Euro-Services, comme de nombreuses PME du secteur du transport, cherche probablement à rationaliser ses opérations tout en garantissant une conformité stricte avec les réglementations européennes. Le modèle centralisé peut être une option intéressante dans ce contexte.

D'une part, ce modèle permettrait un contrôle homogène des opérations. En centralisant des processus clés tels que la gestion de la flotte, la planification des trajets, la gestion des coûts ou encore le suivi des performances, Euro-Services pourrait uniformiser ses pratiques à travers les différents pays dans lesquels elle opère. Cela faciliterait également la conformité avec les différentes réglementations nationales.

D'autre part, la centralisation permettrait une réduction des coûts administratifs. En concentrant les fonctions administratives dans un siège unique, l'entreprise limiterait les doublons de personnel dans chaque pays, ce qui entraînerait des économies substantielles. Par exemple,

plutôt que de maintenir des équipes locales autonomes dans chaque pays, Euro-Services pourrait gérer ses processus à un niveau centralisé tout en assurant une coordination fluide entre les différents acteurs du transport.

Enfin, ce modèle permettrait à Euro-Services d'exploiter les synergies existantes. En centralisant les achats de véhicules, les négociations fournisseurs ou encore les services de maintenance, l'entreprise bénéficierait d'économies d'échelle, ce qui réduirait ses coûts d'exploitation.

Le modèle centralisé serait particulièrement pertinent si Euro-Services dispose d'une structure organisationnelle simple et évolue dans un marché européen relativement homogène. La centralisation de la gestion des contrats, des coûts et de la logistique serait alors un levier d'efficacité. En revanche, si l'entreprise est confrontée à une grande diversité de réglementations locales, ou si la flexibilité d'adaptation aux spécificités locales est un impératif, ce modèle pourrait devenir contraignant.

1.5.2 Modèle décentralisé : Application à Murari Logistics

Murari Logistics, en tant qu'entreprise de transport international opérant dans plusieurs pays, pourrait davantage bénéficier d'un modèle décentralisé. Ce modèle présente plusieurs avantages significatifs pour une structure confrontée à la diversité des marchés européens.

Le premier atout est la flexibilité et la réactivité locale. En déléguant les décisions opérationnelles aux entités locales, Murari Logistics serait mieux à même de répondre aux exigences spécifiques de chaque marché. Par exemple, les modalités de gestion du transport peuvent différer entre la France, l'Allemagne ou les Pays-Bas. Une organisation décentralisée permettrait ainsi à chaque branche locale d'adapter sa gestion des ressources, de ses partenaires et de sa logistique.

Un autre avantage réside dans l'adaptation aux réglementations locales. Les différences réglementaires entre pays peuvent être substantielles. Par exemple, la France ou l'Espagne imposent des règles strictes en matière de cabotage. Une gestion locale et autonome permettrait une meilleure réactivité et un respect accru de ces réglementations sans avoir à recourir constamment au siège central.

Le modèle décentralisé favorise aussi la motivation des équipes locales. En conférant plus d'autonomie à chaque entité nationale, Murari Logistics encouragerait une plus grande implication des équipes dans la gestion et l'optimisation des opérations.

Ce modèle est pertinent si Murari Logistics souhaite offrir des services sur mesure, adaptés aux spécificités locales. Toutefois, une telle organisation requiert une coordination stratégique rigoureuse entre les entités, afin d'éviter les doublons et garantir la cohérence globale.

1.5.3 Externalisation (Outsourcing) : Une option pour les deux entreprises

L'externalisation peut représenter une solution stratégique pour Euro-Services et Murari Logistics, notamment pour les fonctions non essentielles ou techniquement complexes.

Pour Euro-Services, l'externalisation pourrait concerner la gestion des systèmes de transport intelligents (TMS) (SAP, 2025). Ces outils permettent le suivi en temps réel des camions et l'optimisation des trajets en fonction du trafic. De même, la gestion des services de douane et de conformité dans les pays étrangers pourrait être confiée à des prestataires spécialisés, notamment pour répondre aux exigences spécifiques de pays comme la Suisse ou dans le cadre de réglementations complexes au sein de l'Union européenne.

Murari Logistics, de son côté, pourrait envisager l'externalisation de la maintenance de ses véhicules. Confier cette tâche à des entreprises spécialisées lui permettrait de réduire les investissements liés aux équipements et de bénéficier d'un service professionnel. Par ailleurs, la gestion des ressources humaines, incluant le recrutement, la paie ou la gestion des chauffeurs, pourrait aussi être externalisée. Cela s'avérerait particulièrement avantageux dans un contexte multi-pays, où les réglementations en matière de droit du travail varient fortement.

De manière générale, les deux entreprises tireraient des avantages communs de l'externalisation. Elles pourraient ainsi réduire leurs coûts fixes, par exemple en évitant l'achat de logiciels coûteux ou la constitution d'équipes internes pour des fonctions secondaires. De plus, l'externalisation leur donnerait accès à des compétences spécialisées, notamment dans les domaines techniques comme la sécurité des cargaisons, la gestion des risques ou encore les systèmes d'information logistique.

1.5.4 Conclusion : Quel modèle pour Euro-Services et Murari Logistics ?

En conclusion, le choix entre un modèle centralisé, décentralisé ou basé sur l'externalisation dépend des objectifs stratégiques et des réalités opérationnelles propres à chaque entreprise.

Euro-Services pourrait privilégier un modèle centralisé si sa priorité est d'optimiser les coûts tout en gardant un contrôle strict sur l'ensemble de ses activités dans un environnement réglementaire relativement uniforme.

À l'inverse, Murari Logistics tirerait avantage d'un modèle décentralisé, mieux adapté à une gestion différenciée selon les marchés, offrant plus de flexibilité et de réactivité face aux contraintes locales.

Enfin, l'externalisation peut constituer une option complémentaire pour les deux entreprises, leur permettant de confier certaines fonctions non stratégiques à des prestataires spécialisés, tout en se concentrant sur leur cœur de métier.

Chaque modèle présente des avantages distincts et leur pertinence dépendra du positionnement, de la stratégie de croissance et des ressources disponibles au sein de chaque entreprise.

Chapitre 2 : Analyse de la situation d'Euro-Services

Fondée en 1988 sous le nom juridique Euro-Services SA, l'entreprise est implantée depuis 1994 sur le domaine du Port Autonome de Charleroi, plus précisément sur le site de Pont-de-Loup. Cette localisation stratégique lui permet d'exploiter la multimodalité, combinant les transports routier, ferroviaire et fluvial, pour offrir des solutions logistiques intégrées. Euro-Services SA propose une offre logistique complète, incluant une activité de transport routier diversifiée. L'entreprise dispose d'un parc composé de 65 tracteurs et de 70 remorques, permettant de couvrir un large éventail de besoins selon les types de marchandises transportées.

L'entreprise utilise différents types de remorques, chacune ayant des caractéristiques adaptées à des usages particuliers :

- Bennes : pour la livraison de matériaux en vrac (gravats, terre, sable, déchets industriels).
- Plateaux : pour le transport des engins lourds (chargeuses, grues, machines de chantier).
- Citernes : exclusivement pour la livraison de calcaire, dans le cadre d'un contrat avec AGC.
- Fonds mouvants (walking floor) : pour le transport de papiers-cartons, PMC, bois.
- Porte-engins : pour le transport de machines volumineuses, avec les dispositifs de sécurité associés.

L'ensemble du parc de remorques est sélectionné et configuré pour correspondre précisément aux caractéristiques des produits transportés, ce qui optimise la sécurité, l'efficacité opérationnelle et la conformité réglementaire.

Cette section présente une analyse financière des sociétés implantées en Belgique (Euro-Services) et au Portugal (Murari Logistics). L'objectif est de comparer ces entités afin de mieux comprendre leurs rôles respectifs dans la chaîne de valeur, ainsi que d'évaluer leur structure financière et leur rentabilité.

2.1 Expérience à l'étranger

En 2002, l'administrateur délégué d'Euro-Services fonde Trans Manu Mat Sarl dans le Port autonome de Givet (France), avec pour objectif de reproduire le modèle multimodal belge. Malgré un positionnement stratégique à la frontière franco-belge, de lourdes contraintes réglementaires françaises freinent le projet. La société ne parvient pas à obtenir les autorisations pour développer pleinement une activité multimodale. Elle se recentre sur le transport routier, employant jusqu'à dix chauffeurs, mais les difficultés administratives et organisationnelles entraînent une perte d'efficacité. En 2017, l'entreprise est placée en procédure collective, et elle est aujourd'hui quasi-inactive. Cette expérience souligne les défis rencontrés par les PME belges à l'international, notamment en matière de cadres réglementaires hostiles et de gestion interculturelle.

Le cas de l'entreprise Trans Manu Mat (TMM) constitue un exemple particulièrement éclairant des difficultés auxquelles une PME belge peut être confrontée lorsqu'elle cherche à s'implanter sur le marché français. Malgré une localisation stratégique au sein du Port autonome de Givet, la filiale a rencontré d'importants obstacles administratifs qui ont freiné son développement. L'impossibilité d'obtenir les autorisations nécessaires à l'exercice de l'activité de transport fluvial a contraint l'entreprise à se replier sur le seul transport routier. Ce recentrage a non seulement accru les coûts opérationnels, mais a également complexifié la gestion logistique de l'ensemble. Une fois l'activité opérationnelle lancée, la gestion du personnel, en particulier des chauffeurs français, s'est révélée être un défi majeur. Ces derniers ont été perçus comme moins coopératifs et plus exigeants que prévu, ce qui a affecté directement la performance et l'efficacité de la filiale. Ces tensions ont engendré une hausse des coûts sociaux ainsi que des conflits internes, menant in fine à la cessation des activités en 2017. De cette expérience, plusieurs enseignements essentiels peuvent être tirés :

- Il est primordial de bien appréhender les contraintes administratives et juridiques propres au pays d'implantation avant toute expansion à l'étranger.
- La gestion du personnel transfrontalier, ainsi que la prise en compte des différences culturelles, constituent un facteur clé pour assurer la pérennité d'une filiale étrangère.
- Enfin, la rentabilité des activités de transport international peut être rapidement compromise si les coûts opérationnels — notamment en matière de salaires, de gestion des ressources humaines et de conformité légale — ne sont pas rigoureusement maîtrisés.

Suite aux difficultés rencontrées en France, Euro-Services adapte sa stratégie d'expansion internationale. En 2012, l'entreprise crée Murari Logistics, une entité basée à Lisbonne, au Portugal, spécifiquement chargée des opérations de transport transfrontalier entre la France, l'Allemagne, l'Espagne, le Portugal et les Pays-Bas.

Cette filiale permet à Euro-Services de :

- Optimiser les coûts opérationnels, notamment en termes de charges salariales, de fiscalité et de flexibilité réglementaire.
- Renforcer sa couverture géographique, en assurant une présence directe sur plusieurs corridors logistiques européens.
- Améliorer sa réactivité et sa compétitivité, en disposant d'une structure mobile et adaptable aux spécificités de chaque pays.

Contrairement à l'expérience française, Murari Logistics s'est imposée comme un relais efficace et stable dans le développement des activités internationales du groupe. Elle incarne une approche plus pragmatique et souple de l'internationalisation, fondée sur la maîtrise des coûts et une meilleure adaptation au cadre local.

2.2 Analyse financière et sociale de l'exercice 2023 pour Euro-Services

Dans le cadre de l'évaluation de la rentabilité du transport international d'Euro-Services SA, une analyse financière approfondie de l'exercice clôturé au 31 décembre 2023 a été réalisée. Cet exercice a été choisi car il représente une image moyenne de l'évolution financière de l'entreprise au cours des années post-Covid. Cette section repose sur les données issues du bilan et du compte de résultats internes, et vise à dégager les principaux indicateurs de performance, de rentabilité, de structure financière et de liquidité de l'entreprise.

2.2.1 Analyse du compte de résultats

- **Chiffre d'affaires** : 19.637.287 €

Le chiffre d'affaires global déclaré par Euro-Services en 2023 s'élève à 19.637.286,77 €. Sa répartition est illustrée au Tableau 3.

Tableau 3 : Répartition du chiffre d'affaires global d'Euro-Services selon ses activités.

Nature de l'activité	Montant (€)	Part du total
Transport (national + intracommunautaire)	13.111.592,53	66,75 %
Activités logistiques (manutention, ventes diverses, location, pièces, pneus, etc.)	6.525.694,24	33,25 %
Total chiffre d'affaires	19.637.286,77	100 %

La majorité du chiffre d'affaires provient donc de l'activité principale de transport routier, ce qui confirme que la rentabilité de l'entreprise est fortement dépendante de ce secteur. Les activités annexes (vente de pièces, prestations logistiques, location) apportent toutefois une diversification non négligeable.

- **Résultat d'exploitation** : 471.737 € (2,4 % du CA)
- **Résultat net** : 29.151 € (0,15 % du CA)

Malgré un chiffre d'affaires important, la rentabilité nette reste extrêmement faible. L'entreprise démontre une capacité à couvrir ses coûts directs, mais peine à générer une marge nette significative. Cette dernière s'élevant à peine à 0,14% ($\text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires} * 100$). Les principales charges d'exploitation se répartissent entre les services et biens divers (7,2 M€), les carburants (2,8 M€), les rémunérations (2,46 M€), les charges sociales (2,15 M€), les amortissements (975 k€) et les charges financières (365 k€). Cette structure de charges montre une prédominance des coûts liés à l'exploitation directe et aux ressources humaines, accentuée par une dépendance aux financements extérieurs comme l'affacturage.

2.2.2 Analyse du bilan au 31/12/2023

- **Total de l'actif** : 12.617.245 €
- **Actifs immobilisés** : 3.143.571 €
- **Actifs circulants** : 9.473.673 €

Les actifs circulants comprennent une trésorerie disponible de 322.804 €, des créances clients à court terme s'élevant à 8.444.301 €, et des stocks pour un montant de 374.384 €.

- **Capitaux propres** : 644.326 €
- **Dettes à long terme** : 897.801 €
- **Dettes à court terme** : 11.058.857 €, dont 2.040.000 € en affacturage
- **Dettes fournisseurs** : 3.951.359 €

Le montant élevé des dettes à court terme met en évidence une pression sur la liquidité de l'entreprise. Cette situation est exacerbée par un niveau de capitaux propres très faible, affectés par des pertes antérieures importantes.

2.2.3 Calculs complémentaires : Fonds de roulement, BFR et trésorerie nette

Pour évaluer plus finement la solidité financière d'Euro-Services SA, on calcule les indicateurs suivants :

1. **Fonds de roulement (FR)** Le fonds de roulement correspond aux ressources stables disponibles pour financer les actifs à long terme. Il se calcule comme la différence entre les capitaux permanents (capitaux propres + dettes à long terme) et les actifs immobilisés :

$$FR = (644.326 \text{ €} + 897.801 \text{ €}) - 3.143.571 \text{ €} = \mathbf{-1.601.444 \text{ €}}$$

Un fonds de roulement négatif indique que les ressources stables ne suffisent pas à couvrir les investissements durables. Cela traduit un déséquilibre financier structurel nécessitant un recours accru au financement à court terme.

2. **Besoin en fonds de roulement (BFR)** Le BFR mesure les besoins de financement liés au cycle d'exploitation. Il s'obtient en soustrayant les ressources d'exploitation (stocks, créances commerciales et comptes de régularisation) aux ressources d'exploitation (Dettes commerciales, acomptes reçus sur commandes, dettes fiscales, sociales et salariales et comptes de régularisation) :

$$BFR = (8.444.301 \text{ €} + 374.384 \text{ €}) - 3.951.359 \text{ €} = \mathbf{4.867.326 \text{ €}}$$

Ce besoin important reflète un déséquilibre dans le cycle de trésorerie, probablement causé par des délais de paiement clients trop longs ou une rotation lente des stocks.

3. **Trésorerie nette (TN)** La trésorerie nette s'obtient par la différence entre le fonds de roulement et le BFR :

$$TN = FR - BFR = -1.601.444 \text{ €} - 4.867.326 \text{ €} = \mathbf{-6.468.770 \text{ €}}$$

Cette trésorerie négative confirme une tension de liquidité chronique. L'entreprise est contrainte de financer son cycle d'exploitation par des dettes à court terme, ce qui augmente son exposition au risque financier.

4. **Capacité d'autofinancement (CAF ou cash-flow brut) :** La CAF est un indicateur essentiel de la rentabilité intrinsèque de l'entreprise et de sa capacité à générer des ressources internes. Elle se calcule en réintégrant au résultat net les charges non décaissables (principalement les amortissements :

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements} = 29.151 \text{ €} + 975.000 \text{ €} = \mathbf{1.004.151 \text{ €}}$$

Ce montant reflète la capacité d'Euro-Services à générer un excédent de trésorerie par son activité, indépendamment des financements ou des investissements. Bien que la rentabilité nette soit faible, le cash-flow dégagé reste positif, ce qui est un point favorable pour la continuité d'exploitation. Toutefois, ce niveau demeure insuffisant au regard du poids de l'endettement et du besoin en financement de l'exploitation.

2.2.4 Ratios financiers clés et interprétation

Les ratios financiers permettent d'apprécier la performance, la structure financière et la liquidité de l'entreprise.

- **Rentabilité nette :**
 $\text{Rentabilité nette} = \text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires} = 29.151 \text{ €} / 19.637.287 \text{ €} \approx \mathbf{0,15 \%}$

Ce ratio montre que pour 100 € de chiffre d'affaires, l'entreprise ne conserve que 0,15 € de bénéfice net. Ce niveau extrêmement faible dénote une rentabilité quasi nulle, limitant la capacité de l'entreprise à autofinancer ses investissements ou à renforcer ses fonds propres.

- **Solvabilité (fonds propres / total bilan) :**
 $= 644.326 \text{ €} / 12.617.245 \text{ €} \approx \mathbf{5,1 \%}$

Avec seulement 5 % de fonds propres dans le total du bilan, l'entreprise affiche une structure financière très fragile. Elle repose essentiellement sur des financements externes, ce qui l'expose fortement en cas de crise de liquidité ou de restriction de crédit.

- **Autonomie financière :**
 $= \text{Capitaux propres} / (\text{Capitaux propres} + \text{Dettes totales}) = 644.326 \text{ €} / (644.326 \text{ €} + 11.972.918 \text{ €}) \approx \mathbf{5,1 \%}$

L'autonomie financière étant très basse, l'entreprise dépend presque exclusivement de ses créanciers pour fonctionner. Cela limite sa marge de manœuvre stratégique et peut nuire à sa crédibilité vis-à-vis des partenaires financiers.

- **Liquidité générale :**
 $= \text{Actifs circulants} / \text{Dettes à court terme} = 9.473.673 \text{ €} / 11.058.857 \text{ €} \approx \mathbf{0,86}$

Ce ratio, inférieur à 1, traduit une incapacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme uniquement avec ses actifs circulants. Cela indique une tension de trésorerie permanente et un risque de défaut si les flux de trésorerie ne sont pas maîtrisés.

En conclusion, les ratios ci-dessus confirment la situation financière critique d'Euro-Services SA : rentabilité minimale (Rentabilité nette = 0,15%), faible solidité financière (Solvabilité = 5,1%), dépendance aux financements externes (Autonomie financière = 5,1%) et trésorerie fragile (Liquidité générale = 0,86). Un redressement passe nécessairement par une amélioration des marges, un meilleur contrôle des délais clients et une recapitalisation structurelle.

2.2.5 Calcul du seuil de rentabilité

L'analyse de la rentabilité d'une entreprise passe également par le calcul du seuil de rentabilité, encore appelé point mort. Cet indicateur permet de déterminer le niveau de chiffre d'affaires minimum que l'entreprise doit réaliser pour couvrir l'ensemble de ses charges, sans générer ni perte ni bénéfice. Il constitue un outil stratégique d'aide à la décision, notamment en matière de tarification, de planification de l'activité et de gestion du risque.

Le seuil de rentabilité (SR) s'exprime en valeur (euros) et se calcule comme suit :

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{Charges fixes}}{\text{Taux de marge sur coût variable}}$$

Où :

- Les charges fixes sont les charges qui ne varient pas en fonction du niveau d'activité (ex. : amortissements, loyers, une partie des salaires, charges financières fixes).
- Le taux de marge sur coût variable (TMCV) correspond à la marge dégagée sur chaque euro de chiffre d'affaires après déduction des charges variables. Il se calcule par :

$$TMCV = \frac{\text{Chiffre d'affaires} - \text{Charges variables}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

À partir des données financières disponibles :

- **Chiffre d'affaires 2023 (CA) :** 19.637.287 €
- **Résultat d'exploitation :** 471.737 €
- **Charges variables estimées :** 16.937.287 €
(cette estimation inclut les carburants, sous-traitance, services externes, frais de personnel variable, etc.)

On en déduit la marge sur coût variable (MCV) :

$$MCV = 19.637.287 - 16.937.287 = 2.700.000\text{€}$$

Le taux de MCV est donc :

$$TMCV = \frac{2.700.000}{19.637.287} \approx 13,75\%$$

Les charges fixes sont obtenues en soustrayant la MCV et le résultat d'exploitation du chiffre d'affaires :

$$\text{Charges fixes} = 19.637.287 - 2.700.000 - 471.737 = 16.465.550\text{€}$$

Le seuil de rentabilité est donc :

$$SR = \frac{16.465.550}{0,1375} \approx 119.755.086\text{€}$$

Le point mort exprime ce seuil de rentabilité en nombre de jours d'activité :

$$\text{Point mort} = \left(\frac{SR}{CA} \right) * 365 = \left(\frac{119.755.086}{19.637.287} \right) * 365 \approx 2.226 \text{ jours}$$

Autrement dit, Euro-Services devrait travailler sans interruption pendant plus de 6 années complètes pour atteindre son point mort au rythme actuel de chiffre d'affaires.

L'analyse de la rentabilité d'Euro-Services met en évidence un écart particulièrement préoccupant entre le seuil de rentabilité (SR) et le chiffre d'affaires (CA) réalisé en 2023. Le chiffre d'affaires s'élève à 19.637.287 euros, tandis que le seuil de rentabilité, calculé à partir des charges fixes et du taux de marge sur coût variable (TMCV), atteint 119.755.086 euros. Ce dernier représente le niveau de chiffre d'affaires minimal que l'entreprise doit générer pour couvrir l'ensemble de ses charges, sans réaliser ni perte ni bénéfice. Le TMCV, qui mesure la rentabilité marginale sur chaque euro de vente après déduction des charges variables, est estimé à 13,75 %. Cela signifie que seuls 13,75 centimes par euro de vente contribuent à la couverture des charges fixes. Les charges fixes, quant à elles, représentent 16.465.550 euros, absorbant à elles seules l'essentiel du chiffre d'affaires. En conséquence, le point mort – exprimé en nombre de jours d'activité nécessaires pour atteindre ce seuil – s'élève à environ 2.226 jours, soit plus de six années complètes de travail à rythme constant. Une telle durée est évidemment irréaliste, ce qui traduit un déséquilibre économique structurel très marqué.

Ce décalage extrême entre SR et CA révèle plusieurs faiblesses majeures dans le modèle économique d'Euro-Services. La première est la faiblesse de la marge sur coût variable, accentuée par une guerre des prix dans le secteur du transport routier, qui compresse fortement la rentabilité par client. Ensuite, la structure de coûts fixes est trop lourde : charges de personnel, amortissements, loyers ou frais financiers sont difficilement compressibles à court terme. À cela s'ajoute une forte dépendance à des charges variables peu maîtrisables, comme le carburant ou la sous-traitance. Enfin, la pression concurrentielle empêche toute revalorisation tarifaire significative, limitant les marges de manœuvre commerciales.

En résumé, bien que l'entreprise réalise un chiffre d'affaires proche de 20 millions d'euros, elle reste structurellement très éloignée de son point mort. Ce constat traduit une rentabilité extrêmement faible, une fragilité financière persistante, et une dépendance marquée au financement externe, notamment via l'affacturage ou des dettes à court terme. Une révision en profondeur de la stratégie économique s'impose, incluant notamment la réduction des coûts fixes, l'amélioration des marges par prestation, et la recherche de leviers de différenciation commerciale pour sortir d'une logique purement tarifaire.

2.2.6 Affacturage

Euro-Services SA a recours à l'affacturage via BNP Paribas Factor, comme en témoigne le poste de dette financière à court terme de 2.039.682,32 € en fin d'exercice.

L'affacturage est une technique de financement à court terme par laquelle une entreprise cède ses créances clients à un organisme spécialisé (le factor), en échange d'un paiement immédiat (généralement entre 80 % et 90 % de la facture).

Avantages pour Euro-Services :

- Accès rapide à des liquidités sans attendre les délais de paiement parfois longs des clients.
- Externalisation de la gestion du poste clients et des relances.
- Réduction du risque d'impayé si le contrat comprend une assurance-crédit.

Inconvénients :

- Coût financier élevé (commissions + intérêts).
- Dépendance vis-à-vis du factor.
- Impact sur l'image si les clients perçoivent cela comme un signal de tension financière.

Dans le cas d'Euro-Services, ce recours est cohérent avec un besoin de trésorerie élevé et un fonds de roulement négatif, mais il reflète aussi une fragilité structurelle à moyen terme.

2.2.7 Conclusion

L'analyse financière permet de dresser un bilan des principaux atouts et faiblesses structurelles d'Euro-Services SA au 31 décembre 2023.

Sur le plan des forces, l'entreprise affiche un chiffre d'affaires conséquent, bien réparti entre ses deux activités principales : le transport routier de marchandises (représentant environ deux tiers) et les services logistiques annexes (un tiers). Elle bénéficie d'un parc matériel cohérent avec son volume d'activité, ce qui soutient sa capacité opérationnelle. Par ailleurs, le calcul de la marge brute opérationnelle, qui s'élève à 1.446.737 €, soit 7,4 % du chiffre d'affaires, révèle que l'entreprise parvient encore à dégager un excédent d'exploitation malgré les pressions économiques et concurrentielles.

En revanche, plusieurs faiblesses structurelles nuisent à la solidité financière du groupe. L'entreprise est confrontée à une tension de trésorerie importante, accentuée par un fonds de roulement négatif et une trésorerie nette largement déficitaire. Sa dépendance au financement à court terme, notamment via l'affacturage (2 M€), traduit un manque de liquidités propres et un besoin constant de mobiliser ses créances clients pour financer l'activité. Enfin, la rentabilité nette extrêmement limitée (0,15 % du CA) et la faible autonomie financière illustrent la fragilité du modèle économique actuel et la nécessité d'engager des réformes structurelles.

2.2.8 Analyse sociale et impact sur la rentabilité

Le bilan social 2023 permet d'extraire les principaux indicateurs sociaux repris au Tableau 4.

Tableau 4 : Bilan social 2023 d'Euro-Services.

Indicateur	Valeur	Commentaires
Nombre moyen ETP	100,1	Personnel principalement ouvrier
Masse salariale brute	4.371.369,52 €	Poids élevé dans les charges
Entrées/sorties	54 / 56	Turn-over important
Heures de formation	52	Très faible investissement en formation

2.3 Analyse financière et sociale de l'exercice 2023 pour Murari Logistics

Sur la base de la balance comptable arrêtée au 31 décembre 2023 et d'informations internes transmises par la direction, cette section vise à analyser la situation financière, économique et sociale de Murari Logistics & Services Unipessoal Lda, filiale portugaise du groupe Euro-Services.

2.3.1 Analyse financière

Les principaux indicateurs financiers de l'entreprise pour l'exercice 2023 se présentent comme suit :

- **Chiffre d'affaires déclaré** : 3.475.902 €
- **Trésorerie disponible** : 4.368 €
- **Créances clients** : 5.130.198 €, dont la quasi-totalité provient d'Euro-Services SA
- **Dettes fournisseurs** : 4.057.244 €, dont 3,6 M€ dues à Euro-Services SA
- **Fonds propres** : 2.314.781 €
- **Endettement bancaire** : 880 €

Ces éléments traduisent une structure financière robuste : un niveau élevé de fonds propres couplé à une quasi-absence d'endettement bancaire. Cependant, la forte exposition vis-à-vis d'Euro-Services SA, tant du côté des créances que des dettes, souligne une dépendance structurelle vis-à-vis de la société mère, notamment pour la génération de flux de trésorerie.

2.3.2 Compte de résultats

Tableau 5 : Résultat de l'exercice 2023.

Élément	Montant estimé (€)
Chiffre d'affaires	3.475.902
Charges carburant	-1.176.918
Masse salariale	-919.853
Autres charges d'exploitation	-1.708.791
Résultat	-329.660

L'exercice 2023 se conclut par un résultat brut négatif. Toutefois, ce déficit apparent s'explique par le modèle opérationnel spécifique de Murari Logistics : la filiale supporte directement ses coûts opérationnels (carburant, salaires, frais divers), tandis que les produits correspondants sont généralement facturés ou réintégrés au niveau de la maison mère. Ce mécanisme comptable reflète une logique de centralisation des revenus au sein d'Euro-Services SA, au détriment de la performance apparente de Murari Logistics. Le niveau de charges élevé soutenu par l'entreprise s'explique par :

- La prise en charge intégrale des charges salariales de son personnel (chauffeurs et administratif) ;
- L'achat de carburant via des cartes « Total » pour chaque chauffeur, un système qui engendre des coûts significativement plus élevés que l'approvisionnement en cuves, pratique utilisée par Euro-Services ;
- Les péages et frais annexes liés à l'exploitation courante (droits de passage, stationnements, frais divers).

Par ailleurs, Murari Logistics ne facture pas directement les clients finaux. C'est Euro-Services SA qui émet les factures auprès des clients et encaisse les revenus associés. En contrepartie, Murari Logistics refacture à Euro-Services SA les voyages réalisés pour son compte, percevant une commission déterminée selon des prestations effectuées. Ce mécanisme accentue la dépendance financière de Murari Logistics vis-à-vis de la société mère.

Enfin, il est important de noter qu'Euro-Services SA utilise un dispositif d'affacturage (factoring) : les factures client sont cédées à un organisme financier, ce qui lui permet de disposer immédiatement des liquidités. Murari Logistics, en revanche, ne bénéficie pas de ce mécanisme, ce qui allonge ses délais d'encaissement et accroît la pression sur sa trésorerie.

Pour rappel, l'analyse s'effectue uniquement sur les comptes de la société Murari Logistics puisque le consortium n'est pas légalement soumis à une obligation légale de rédaction de comptes consolidés.

2.3.3 Analyse sociale

- **Effectif total** : 21 salariés (20 chauffeurs, 1 personnel administratif)
- **Salaire brut annuel moyen** : ~43.800 €, soit ~3.650 € mensuels
- **Montant des charges sociales** : 1.085.379 €, soit un taux apparent supérieur à 100 %, probablement en raison de la prise en compte d'avantages en nature, de taxes locales et de charges indirectes.

Le niveau de rémunération moyen est conforme, voire supérieur, aux standards observés dans le secteur du transport international, traduisant un positionnement compétitif en matière de politique RH et une volonté de fidélisation des conducteurs.

2.3.4 Conclusion

Murari Logistics se distingue par un positionnement purement fonctionnel au sein du groupe Euro-Services :

- Elle prend en charge l'exécution opérationnelle des flux transfrontaliers.
- Elle centralise l'ensemble des charges logistiques et salariales, refacturées ensuite à la société mère.

En dépit d'une autonomie économique limitée, sa solvabilité structurelle, l'absence d'endettement et une gestion rigoureuse des coûts en font un centre de coût efficace, optimisé pour les besoins stratégiques d'Euro-Services SA.

2.4 Étude financière comparative : Murari Logistics vs Euro-Services

Dans cette section, nous comparons les performances financières des deux principales entités du groupe. Bien que Murari Logistics & Services Unip. Lda. et Euro-Services SA soient juridiquement distinctes, elles présentent une interdépendance structurelle forte. Cette analyse met en lumière leurs rôles respectifs dans la chaîne de valeur, leur structure financière et leur rentabilité.

2.4.1 Chiffre d'affaires et rentabilité nette

Tableau 6 : Comparatif financier entre Murari Logistics et Euro-Services SA (exercice 2023).

Indicateur	Murari Logistics	Euro-Services SA
Chiffre d'affaires (2023)	3.475.902 €	19.637.286,77 €
Résultat net estimé	-329.660 € (brut)	~29.456 € (0,15 % du CA)
Marge brute sur chiffre d'affaires	n.d.	~67,1 %

Murari Logistics génère un chiffre d'affaires restreint, conséquence directe de son rôle de sous-traitant logistique pour le compte d'Euro-Services SA. À l'inverse, cette dernière capte l'essentiel de la valeur ajoutée, mais affiche une rentabilité nette marginale. Cela souligne la pression concurrentielle subie par l'entreprise sur ses marges, ainsi qu'un équilibre délicat entre efficacité opérationnelle et fragilité financière.

2.4.2 Structure de coûts et dépendance financière

Tableau 7 : Analyse comparative de la structure de coûts et de la situation financière de Murari Logistics et Euro-Services.

Indicateur	Murari Logistics	Euro-Services SA
Masse salariale brute	~919.853 € (21 ETP)	4.371.370 € (100,1 ETP)
Charges carburant	1.176.918 €	2.526.214,92€
Fonds de roulement	n.d.	-1.585.183,41 €
Besoin en fonds de roulement	n.d.	4.867.325,26 €
Trésorerie nette	4.368 €	-6.452.508,67 €
Financement court terme	Aucun	Affacturage (BNP Paribas)

L'analyse révèle une structure contrastée entre les deux entités :

- Murari Logistics concentre une part importante des charges opérationnelles du groupe (carburant, frais de péage et frais annexes) mais affiche une trésorerie maîtrisée et une exposition financière quasi nulle, témoignant d'une gestion budgétaire efficace dans un cadre stabilisé.
- Euro-Services SA, en revanche, présente des signes clairs de tension de liquidité, illustrés par une trésorerie négative, un fonds de roulement déficitaire et un recours systématique à des solutions de financement court terme (affacturage).

Les valeurs de FR et de BFR pour Murari Logistics ne peuvent pas être déterminées car nous ne disposons pas des valeurs de dettes à court terme (fiscales, sociales, etc.), ni les éventuels stocks ou charges constatées d'avance. Ces données se retrouvent dans un bilan n'ayant pu être obtenu suite au décès de la comptable au Portugal.

2.4.3 Rentabilité par segment d'activité

Tableau 8 : Répartition du chiffre d'affaires d'Euro-Services SA par segment d'activité

Segment	Euro-Services	Poids dans CA
Transport (national & intra-UE)	13.111.592,53 €	66,75 %
Services logistiques annexes	6.525.694,24 €	33,25 %

Euro-Services réalise près des deux tiers de son chiffre d'affaires via le transport. Toutefois, en l'absence de données analytiques détaillées, il est difficile d'évaluer la rentabilité respective de chaque segment. Pour Murari, la rentabilité par segment n'a pas de sens direct, puisque toutes ses activités sont internalisées au profit de la maison mère. La spécialisation des deux entités empêche une comparaison directe par segment. Cependant, la centralisation des revenus dans

Euro-Services laisse supposer que les activités logistiques, bien que secondaires, apportent une certaine stabilité.

2.4.4 Conclusion

Le montage financier et opérationnel du groupe repose sur une répartition fonctionnelle des rôles :

- Murari Logistics agit comme centre de coûts internalisé, bénéficiant d'une structure légère, peu endettée, et localisée dans une juridiction fiscalement attractive (Portugal).
- Euro-Services SA centralise les relations commerciales, les revenus et la facturation client, mais doit faire face à une pression forte sur la rentabilité et une dépendance accrue au financement externe.

Cette organisation permet une optimisation globale des marges, au prix d'une fragilité financière concentrée sur l'entité commerciale principale.

2.5 Avantages économiques et stratégiques de l'implantation d'une société de transport au Portugal

Dans le prolongement de l'analyse financière comparative entre Murari Logistics (Portugal) et Euro-Services (Belgique), il apparaît pertinent d'approfondir les motivations économiques, sociales et stratégiques qui incitent certaines entreprises de transport à s'implanter au Portugal. Cette section met en lumière les différents leviers d'optimisation rendus possibles par une telle implantation, tout en évaluant les risques juridiques et opérationnels associés.

2.5.1 Différentiel de coût salarial dans le transport routier international

L'un des facteurs déterminants dans le choix d'une base d'exploitation est le coût de la main-d'œuvre, en particulier celui des chauffeurs routiers, qui constitue une composante essentielle du coût kilométrique.

Tableau 9 : Comparatif du coût salarial des chauffeurs routiers entre la Belgique et le Portugal

Pays	Coût annuel total par chauffeur	Coût horaire estimé
Belgique	~57.168 €	~33 €/h
Portugal	24.000 € à 36.000 €	14 à 21 €/h

En Belgique, le taux global de cotisations sociales peut atteindre 74,66 %, rendant le coût salarial particulièrement élevé. À l'inverse, le Portugal bénéficie de charges sociales plus modérées et de niveaux de rémunération sensiblement inférieurs, tout en disposant d'une main-d'œuvre qualifiée et disponible. Le Tableau 9 reprend une estimation des coûts horaires pratiqués par la société. Ceux-ci ont été fournis par l'administrateur délégué, Mr. Jean-Pierre Murari.

2.5.2 Optimisation des coûts d'exploitation et de structure

L'implantation au Portugal permet également de réduire significativement d'autres composantes des charges fixes et variables :

- Immobilier professionnel : Les coûts de location ou d'acquisition de dépôts, parkings ou bureaux y sont beaucoup plus faibles que dans les grandes régions logistiques d'Europe occidentale.
- Indemnités de déplacement : Le coût de la vie étant inférieur, les indemnités journalières peuvent être ajustées à la baisse.
- Fiscalité : Le taux nominal de l'impôt sur les sociétés est d'environ 21 %, avec des régimes avantageux dans certaines zones d'aménagement.
- Carburant professionnel : Des dispositifs de remboursement partiel de la taxe intérieure (TICPE locale) permettent de contenir le coût du diesel.

2.5.3 Main-d'œuvre flexible et adaptée au transport international

Le marché portugais dispose d'une offre abondante de chauffeurs formés, souvent expérimentés en transport international, acceptant des conditions de mobilité prolongées (longs trajets, détachements de plusieurs semaines).

- Souplesse de déploiement : Les conducteurs portugais sont réputés pour leur disponibilité sur le long courrier.
- Coût de formation : Les formations obligatoires (CAP) (CAP-formations, 2025) sont moins onéreuses qu'en Belgique ou en France.
- Faible turnover : Une fidélisation plus facile du personnel grâce à des conditions stables et un cadre de travail respectueux.

2.5.4 Avantages liés à la réglementation européenne

L'Union européenne permet à une entreprise portugaise d'opérer librement dans d'autres États membres, à condition de respecter les règles encadrant le détachement des travailleurs et le cabotage. Cette liberté de circulation offre une marge de manœuvre importante en matière d'optimisation opérationnelle.

Toutefois, cette stratégie est encadrée par le Paquet Mobilité, entré en vigueur en 2020, qui impose notamment :

- Le paiement des salaires locaux pendant les périodes de détachement ;
- Le retour obligatoire des véhicules toutes les 8 semaines ;
- La limitation stricte des opérations de cabotage.

2.5.5 Analyse SWOT de l'implantation au Portugal

Dans un contexte de pression croissante sur les marges dans le secteur du transport routier, le choix d'un pays d'implantation devient un levier stratégique majeur. Le Portugal émerge comme une option attractive pour externaliser ou relocaliser une partie des opérations logistiques, en particulier en raison de ses coûts de main-d'œuvre réduits et de son environnement politique stable. Cependant, cette décision comporte aussi des risques structurels et opérationnels qu'il convient d'analyser.

Tableau 10 : Analyse SWOT de l'implantation d'activités de transport et logistique au Portugal

Forces	Faiblesses
Coûts salariaux et charges sociales très bas	Éloignement géographique du centre logistique de l'UE
Immobilier d'entreprise peu coûteux	Infrastructure moins dense dans l'intérieur du pays
Main-d'œuvre qualifiée et mobile	Image de "transport low cost" auprès de certains clients
Stabilité politique et fiscale	Barrière linguistique potentielle
Opportunités	Menaces
Détachement et cabotage réglementés	Renforcement des contrôles européens
Subventions à l'implantation en zones défavorisées	Risques juridiques : redressements, sanctions administratives
Réduction du coût opérationnel global	Hausse de la fiscalité verte ou du carburant
Nouveaux marchés dans l'Europe du Sud et de l'Ouest	Concurrence des pays d'Europe de l'Est

Le Tableau 10 met en lumière les principaux atouts compétitifs du pays (notamment ses faibles coûts salariaux, une fiscalité modérée et une main-d'œuvre qualifiée) mais aussi les limites d'une telle stratégie, comme l'éloignement du centre de gravité logistique de l'UE ou certains freins d'image. Sur le plan externe, le Portugal offre des opportunités liées aux dispositifs européens de soutien à l'investissement et à la diversification géographique des flux, tout en exposant l'entreprise à un encadrement réglementaire européen de plus en plus rigoureux.

2.5.6 Risques associés à une implantation stratégique

Bien que l'implantation au Portugal présente de nombreux avantages, elle implique également plusieurs risques qu'il convient d'anticiper :

- Risque juridique : Non-respect des règles de détachement, mauvaise application du Paquet Mobilité.
- Risque opérationnel : Allongement des temps de trajet, complexité logistique accrue.
- Risque de réputation : Perception négative liée au dumping social par les syndicats ou la clientèle.
- Risque administratif : Sanctions, blocages ou retraits de licences en cas d'irrégularités.

2.5.7 Conclusion

Implanter une société de transport routier au Portugal peut constituer une stratégie gagnante à court et moyen terme, en raison d'un différentiel de coûts très favorable et d'un cadre réglementaire encore accessible. Toutefois, cette approche nécessite un pilotage rigoureux, tant au niveau juridique que social, afin d'éviter les dérives pouvant nuire à la pérennité du modèle. Une gestion transparente, éthique et conforme à la réglementation européenne est indispensable pour garantir la compétitivité et la crédibilité de l'entreprise sur le long terme.

2.6 Analyse des forces et faiblesses du modèle international d'Euro-Services

L'évaluation de la viabilité du modèle opérationnel d'Euro-Services requiert une analyse structurée de ses principaux atouts et limites dans le cadre de sa stratégie d'internationalisation. Cette démarche permet de mieux cerner les leviers de performance ainsi que les zones de fragilité susceptibles de compromettre la soutenabilité du modèle à moyen terme.

Forces du modèle actuel :

1. Un réseau logistique européen consolidé : Euro-Services dispose d'un maillage de transport efficace, avec des liaisons régulières vers plusieurs destinations stratégiques en Europe. Cette couverture géographique renforce la réactivité de l'entreprise, améliore sa compétitivité en termes de délais de livraison et soutient sa position sur le marché du transport international.
2. La filialisation des flux internationaux : La création de la filiale Murari Logistics & Services au Portugal constitue un atout en matière d'agilité opérationnelle. Elle permet de répondre aux contraintes locales spécifiques (réglementations, coûts salariaux, accessibilité aux marchés) tout en favorisant une certaine spécialisation dans la gestion des flux transfrontaliers.
3. Avantage géographique : La localisation du siège d'Euro-Services en Belgique, à proximité immédiate de marchés à fort volume comme la France, l'Allemagne ou les Pays-Bas, constitue un facteur logistique clé. Cette situation géographique facilite les flux routiers, réduit les temps de transit et permet une maîtrise plus fine des coûts liés à la distribution.

Faiblesses du modèle actuel :

1. Complexité du modèle dual : La coexistence entre la structure mère (Euro-Services) et la filiale (Murari Logistics) génère une complexité administrative non négligeable. Les coûts de coordination, la duplication de certaines fonctions support et l'absence de synergies opérationnelles clairement définies peuvent amoindrir les gains attendus de cette structure bicéphale.
2. Dépendance vis-à-vis d'une filiale peu rentable : Murari Logistics ne dégager pas encore de rentabilité significative, alors même qu'elle concentre une part importante des opérations internationales. Cette dépendance fragilise le modèle global, d'autant plus que les coûts induits par la gestion locale (réglementation, fiscalité, encadrement) semblent supérieurs aux économies réalisées par la délocalisation.

3. Environnement juridique et social contraignant : L'internationalisation d'Euro-Services, notamment vers des marchés tels que la France, expose l'entreprise à des risques juridiques et sociaux accrus. Les réglementations du travail, les conventions collectives spécifiques au secteur du transport et les règles encadrant le cabotage compliquent l'intégration locale des flux. Ces contraintes peuvent générer des litiges, des surcoûts de conformité, voire des sanctions administratives.

Chapitre 3 : Recommandations stratégiques et pistes d'optimisation

Dans un contexte marqué par la complexité croissante des opérations logistiques internationales, Euro-Services SA doit impérativement repenser son organisation et ses pratiques pour améliorer sa rentabilité, renforcer sa résilience et s'adapter aux évolutions réglementaires et environnementales. Cette section propose des axes de réflexion concrets, articulés autour de quatre grands piliers stratégiques.

3.1 Optimisation des opérations internationales

Au regard des difficultés opérationnelles rencontrées par la filiale Murari Logistics et des enseignements tirés de l'expérience avortée avec TRANS MANU MAT, il apparaît essentiel de repenser en profondeur l'organisation des activités transfrontalières d'Euro-Services.

3.1.1 Vers une réintégration des activités internationales sous une entité unique

La coexistence de plusieurs structures (Euro-Services en Belgique, Murari Logistics au Portugal et Trans Manu Mat en France) engendre des coûts administratifs importants et une dispersion des responsabilités. Les valeurs chiffrées de ces coûts n'ont pas pu être obtenues, cependant ils proviennent de :

- Frais de gestion multi-pays : comptabilité locale, fiscalité, audit, gestion des salaires, obligations sociales et légales (chaque pays a ses propres exigences) ;
- Frais de coordination : réunions, déplacements, traductions, temps de gestion ;
- Doublons de personnel administratif : comptables, RH, gestionnaires de flotte dans chaque pays ;
- Coûts juridiques : formalités légales annuelles (rapports financiers, dépôt des comptes, avocats pour les litiges locaux).

Un ordre de grandeur peut tout de même être attribué :

- Belgique (siège Euro-Services SA) : environ 120 000 €/an de frais administratifs (comptabilité, RH, juridiques) ;
- Portugal (Murari Logistics) : entre 60 000 et 80 000 €/an (plus léger car structure plus récente et plus flexible) ;

- France (Trans Manu Mat) : environ 40 000 €/an, malgré une activité réduite (maintenance de la société, obligations légales).

L'estimation totale s'élèverait entre 200 000 et 250 000 €/an uniquement pour les charges administratives et de coordination multi-entités. Ces chiffres proviennent d'estimations basées sur les coûts moyens du secteur transport-logistique pour les PME.

Par ailleurs, les responsabilités peuvent être distribuées à :

- L'administrateur délégué qui doit superviser trois entités dans trois pays, chacune avec ses contraintes légales, sociales et culturelles. Cela entraîne un éparpillement de son temps et de son pouvoir décisionnel ;
- Les responsables opérationnels (chefs de flotte, responsables logistiques) qui doivent coordonner les plannings et le matériel (tracteurs, remorques) entre plusieurs sociétés qui n'ont pas toujours les mêmes priorités ou contrats ;
- Les équipes administratives (RH, comptabilité) qui travaillent en parallèle dans plusieurs structures sans toujours partager les informations efficacement. Par exemple, un problème de maintenance sur un camion portugais peut nécessiter un arbitrage du siège en Belgique, créant des délais.

Un modèle centralisé, dans lequel l'ensemble des opérations internationales serait réintégré sous une seule entité juridique et opérationnelle, permettrait de :

- Réduire les coûts fixes liés à la gestion de filiales multiples ;
- Harmoniser les processus décisionnels et administratifs ;
- Optimiser la coordination des flux logistiques et humains.

De plus, des obstacles linguistiques et culturels, notamment entre la Belgique et le Portugal, peuvent limiter l'efficacité de la collaboration. En centralisant la gestion dans un environnement linguistique et culturel unifié, Euro-Services pourrait améliorer sa réactivité et limiter les erreurs de communication telles que :

1. Problèmes de langue :

- Instructions mal comprises : un chauffeur portugais reçoit des consignes incomplètes ou mal traduites depuis la Belgique, ce qui entraîne un retard dans une livraison ;
- Documents mal remplis : erreurs dans les bons de livraison ou les déclarations douanières parce qu'un document a été mal traduit ou mal compris.

2. Différences culturelles et organisationnelles :

- Méthodes de travail différentes : par exemple, en Belgique, la planification des tournées se fait de manière très centralisée, alors qu'au Portugal, on laisse plus d'autonomie aux chauffeurs (conflits ou incompréhensions sur "qui décide quoi") ;
- Réactivité différente : un problème technique urgent sur un camion portugais pourrait ne pas être perçu avec la même priorité par le siège belge, entraînant une perte de temps.

3. Chaîne de communication trop longue :

- Trop de relais (manager belge → coordinateur portugais → chauffeur) qui déforment ou retardent l'information ;
- Un changement d'itinéraire dû à un incident routier est communiqué tardivement au chauffeur parce que l'information doit transiter par plusieurs interlocuteurs.

3.1.2 Rationalisation de la flotte et des trajets internationaux

Une optimisation de l'allocation des ressources logistiques est également nécessaire. Une analyse fine des trajets, des zones de livraison et des périodes de forte demande permettrait de mieux calibrer la flotte, de réduire les kilomètres parcourus à vide, et de limiter les dépenses en carburant et en entretien. L'usage d'outils digitaux de gestion de flotte (logiciels de planification, GPS intelligents, prévision des travaux routiers) permettrait d'accroître l'efficacité des déplacements tout en assurant le respect des réglementations européennes sur les temps de conduite et de repos.

3.1.3 Développement de partenariats logistiques stratégiques

Plutôt que d'investir massivement dans la création ou le maintien de structures propres dans chaque pays, Euro-Services pourrait opter pour la mise en place de partenariats stratégiques avec des opérateurs locaux fiables. De tels accords offriraient plusieurs avantages. Ils permettraient notamment un accès rapide à des réseaux de transport déjà établis, réduisant ainsi les délais de mise en œuvre et les contraintes logistiques. En évitant des investissements structurels lourds, Euro-Services pourrait également alléger ses coûts fixes, renforçant ainsi sa flexibilité financière. Par ailleurs, ces alliances faciliteraient l'intégration de l'expertise locale, particulièrement précieuse pour naviguer les spécificités réglementaires, douanières ou fiscales de chaque marché. Enfin, ce modèle offrirait une capacité d'adaptation accrue, permettant à l'entreprise d'ajuster plus aisément son dispositif de transport en fonction des fluctuations de la demande.

3.2 Optimisation de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines, et plus particulièrement celle des chauffeurs opérant à l'international, représente un levier stratégique central dans un secteur fortement dépendant de la qualité et de la stabilité de sa main-d'œuvre. Les dysfonctionnements observés dans la gestion du personnel de Trans Manu Mat illustrent les risques liés à une organisation RH insuffisamment structurée ou inadaptée au contexte transfrontalier :

1. Problèmes de recrutement et de fidélisation des chauffeurs

- Taux de rotation élevé : difficultés à retenir les chauffeurs français en raison d'un climat social tendu et d'un manque d'intégration ;
- Pénurie de chauffeurs qualifiés : le marché français étant tendu, la société a parfois dû accepter des profils moins expérimentés, ce qui a impacté la qualité du service.

2. Mauvaise adaptation aux règles sociales françaises

- Conflits liés aux conventions collectives : la législation sociale française (heures supplémentaires, temps de repos, indemnités de déplacement) est plus stricte qu'en Belgique. Des erreurs ou retards de paiement ont pu générer des tensions avec le personnel ;
- Complexité administrative : un manque d'expertise RH locale a entraîné des erreurs dans la gestion des contrats et des déclarations, créant des litiges.

3. Difficultés de communication et de coordination

- Différences de management : le style de direction de M. Murari, jugé plus direct et « belge », n'était pas toujours bien perçu par les chauffeurs français, habitués à un dialogue social plus formalisé ;
- Absence de relais RH local fort : pas de responsable des ressources humaines sur place pour gérer les conflits ou problèmes du quotidien, ce qui a entraîné un sentiment d'abandon chez certains employés.

Euro-Services aurait donc tout intérêt à renforcer la professionnalisation de ses processus de recrutement, en ciblant des profils expérimentés, familiers avec les exigences du transport en vrac, et en intégrant des entretiens axés sur la compatibilité comportementale et culturelle avec les pratiques de l'entreprise.

La politique de rémunération, quant à elle, doit être pensée à la fois comme un outil de fidélisation et de performance. Il s'agit de maintenir une attractivité salariale compétitive, tout en introduisant des mécanismes incitatifs liés à la sécurité, à la ponctualité ou au respect du matériel. Dans une perspective transnationale, il est également essentiel d'adapter les grilles de rémunération aux particularités sociales et fiscales propres à chaque pays d'activité, afin d'assurer l'équilibre entre compétitivité économique et conformité légale.

Par ailleurs, la formation continue constitue un axe prioritaire pour renforcer l'efficacité opérationnelle et assurer la conformité réglementaire. Elle devrait intégrer les normes européennes de sécurité routière, les principes de conduite éco-responsable ainsi que l'usage des outils numériques de planification des itinéraires et de gestion du temps de conduite. À l'échelle organisationnelle, la dispersion géographique des effectifs impose la mise en place d'une culture d'entreprise transnationale fondée sur des valeurs partagées. Cela peut passer par des formations interculturelles visant à améliorer la coopération entre collaborateurs de différentes nationalités, la mise en œuvre d'un système unifié de pilotage RH, basé sur des objectifs communs et des indicateurs partagés, ainsi que par des initiatives symboliques destinées à renforcer la cohésion, telles que des rituels collectifs, des dispositifs de reconnaissance ou des campagnes internes valorisant l'implication et la loyauté.

3.3 Stratégie environnementale et transition énergétique

Dans un contexte marqué par le durcissement des normes environnementales et la pression croissante pour adopter des pratiques durables, Euro-Services se doit de structurer une stratégie de transition énergétique ambitieuse mais réaliste. Un premier levier réside dans l'investissement progressif dans une flotte à faibles émissions, en privilégiant des véhicules fonctionnant au gaz, hybrides, voire électriques à moyen terme, en particulier pour les trajets urbains ou transfrontaliers soumis à des restrictions environnementales croissantes. Ce renouvellement technologique, bien que coûteux à court terme, représente un investissement stratégique dans la pérennité des activités de transport.

Parallèlement, il est essentiel d'activer les mécanismes publics de soutien à la transition énergétique. Des subventions régionales, des aides européennes ou encore des incitants fiscaux existent pour accompagner l'adoption de véhicules propres et l'optimisation énergétique des flottes. Une veille réglementaire active permettrait à l'entreprise d'identifier les opportunités de financement et de maximiser l'impact de ses investissements en matière de durabilité.

Enfin, la mise en place d'un système de suivi énergétique constitue un prérequis indispensable à toute démarche d'amélioration continue. L'installation d'outils de mesure de la consommation de carburant et des émissions par véhicule, couplée à une analyse régulière des données collectées, permettrait de piloter efficacement la performance environnementale. Une telle approche favoriserait l'émergence d'une culture d'entreprise orientée vers la responsabilité écologique et l'optimisation opérationnelle.

3.4 Suivi régulier de la rentabilité des activités internationales

La pérennité des opérations internationales d'Euro-Services repose sur la capacité de l'entreprise à évaluer régulièrement leur rentabilité réelle. Cela implique la mise en place d'outils d'analyse spécifiques, permettant un suivi précis et réactif des performances. Des tableaux de bord financiers ventilés par pays et par ligne de service permettraient une lecture fine des résultats, en intégrant non seulement les coûts directs, mais également les marges réalisées et les temps de livraison. Ces indicateurs doivent être consolidés dans une logique d'aide à la décision, permettant d'identifier les zones géographiques ou les segments d'activité les moins performants. Des analyses périodiques viendraient compléter ce dispositif, afin d'ajuster en temps réel les stratégies opérationnelles, d'implémenter des actions correctives et de garantir l'alignement entre les objectifs économiques et les réalités du terrain.

Conclusion

Ce travail de fin d'études s'inscrit dans une réflexion stratégique portant sur la rentabilité des opérations internationales d'Euro-Services SA, une entreprise belge active dans le transport routier de marchandises. La problématique centrale posée était la suivante : formuler des recommandations concrètes et argumentées permettant d'optimiser la stratégie de l'entreprise à l'international, en analysant sa structure organisationnelle, ses résultats financiers et les contraintes réglementaires et sociales qui influencent son développement.

L'objectif principal de cette étude était de déterminer si le transfert des activités internationales vers Murari Logistics constitue une décision économiquement fondée et stratégiquement pertinente. Le travail visait également à proposer des recommandations concrètes pour renforcer sa rentabilité, rationaliser ses opérations et accroître sa résilience face aux mutations du secteur.

La méthodologie adoptée a combiné plusieurs approches complémentaires. Sur le plan théorique, une revue du cadre juridique européen applicable au transport routier a permis de situer les enjeux réglementaires majeurs, tels que le détachement des travailleurs, le cabotage, les normes environnementales ou encore les obligations en matière de temps de conduite. Sur le plan empirique, une analyse détaillée des états financiers d'Euro-Services SA et de sa filiale portugaise Murari Logistics au 31 décembre 2023 a été menée. Cette analyse a été enrichie par le calcul d'indicateurs financiers clés, tels que la rentabilité nette, le fonds de roulement, la trésorerie nette, la solvabilité et la liquidité. Enfin, une lecture critique de la structure organisationnelle et des décisions passées a permis de replacer les résultats dans une perspective stratégique.

Les résultats ont révélé plusieurs déséquilibres significatifs. La structure financière de l'entreprise est marquée par un fonds de roulement négatif et une trésorerie structurellement déficitaire, traduisant une dépendance au financement à court terme, notamment par l'affacturage. La rentabilité nette reste très faible, malgré un chiffre d'affaires élevé. En outre, le modèle organisationnel actuel, fondé sur une maison-mère belge et une filiale au Portugal, présente une faible synergie et génère des coûts administratifs et logistiques importants. L'expérience française via Trans Manu Mat, bien qu'avortée, a illustré les difficultés liées à la gestion du personnel dans un cadre juridique et social complexe.

Sur la base de ces constats, plusieurs orientations stratégiques ont été formulées. Une centralisation des opérations internationales sous une entité unique permettrait de renforcer la coordination et de simplifier la gestion. Une meilleure planification de la flotte et des itinéraires, soutenue par des outils numériques, pourrait accroître l'efficacité opérationnelle. Une stratégie de gestion des ressources humaines harmonisée, intégrant la formation, la performance et les différences culturelles, s'avère nécessaire pour améliorer la cohésion des équipes. Enfin, l'adoption d'une politique environnementale active, intégrant des véhicules à faibles émissions et un suivi de la consommation énergétique, contribuerait à répondre aux exigences réglementaires croissantes tout en préparant l'entreprise à une transition durable.

En définitive, ce mémoire montre que si Euro-Services dispose d'une base opérationnelle solide et d'une expertise avérée dans le transport routier, son développement à l'international nécessite une réorganisation en profondeur. L'agilité stratégique, l'intégration des filiales, la maîtrise des coûts et l'anticipation des mutations du secteur apparaissent comme des conditions essentielles pour garantir sa compétitivité à long terme. Dans un environnement européen en mutation, marqué par les enjeux écologiques, la digitalisation et la pression concurrentielle, la capacité d'Euro-Services à adapter son modèle d'affaires sera déterminante pour assurer sa pérennité.

En ce qui concerne les activités de Murari Logistics, le transfert d'une part importante des opérations internationales au Portugal, bien qu'initialement motivé par des considérations de réduction des coûts salariaux et d'optimisation fiscale, s'est avéré être une décision stratégique peu concluante à long terme. En effet, si la filiale portugaise présente une structure financière saine et peu endettée, elle souffre d'une forte dépendance vis-à-vis de la maison mère belge, tant au niveau commercial que financier. Cette dépendance limite sa capacité d'initiative, nuit à sa rentabilité apparente et complexifie la gestion du cash-flow. Par ailleurs, le modèle dual mis en place, avec une entité opérationnelle au Portugal et une centralisation des revenus en Belgique, engendre une dispersion des responsabilités, un manque de cohérence stratégique et une surcharge administrative contre-productive. Ce découplage entre exécution et facturation affaiblit la lisibilité des résultats, empêche une gestion intégrée des performances, et nuit à l'agilité globale du groupe. De plus, les économies salariales initialement escomptées sont partiellement annulées par des coûts logistiques et organisationnels supplémentaires (carburants plus chers, gestion transfrontalière, absence d'optimisation fiscale effective), sans parler de la complexité des échanges entre entités. Au vu de l'ensemble de ces éléments, il apparaît pertinent de recommander l'intégration complète de Murari Logistics au sein d'Euro-Services SA, afin de simplifier la structure organisationnelle, d'améliorer la coordination opérationnelle, et de restaurer une dynamique de gestion plus efficiente et unifiée.

Enfin, ce travail pourrait être prolongé par une étude comparative portant sur d'autres PME européennes ayant réussi leur transformation organisationnelle dans le secteur du transport, ou par une analyse prospective sur l'impact de l'intelligence artificielle et de la transition énergétique sur les modèles logistiques de demain.

Ouverture

Dans une perspective de moyen et long terme, plusieurs leviers d'innovation pourraient contribuer à renforcer la compétitivité d'Euro-Services tout en répondant aux mutations structurelles du secteur. En particulier, le recours aux technologies numériques — telles que l'intelligence artificielle appliquée à l'optimisation des itinéraires, à la gestion prédictive de la maintenance ou à l'affectation dynamique des ressources — pourrait améliorer significativement l'efficacité opérationnelle.

Par ailleurs, l'évolution accélérée des normes environnementales au sein de l'Union européenne place désormais la transition écologique au cœur des stratégies d'entreprise. Les acteurs capables d'anticiper ces changements réglementaires, d'intégrer des véhicules à faibles émissions et de structurer une logistique durable seront mieux positionnés pour capter de nouveaux segments de marché, accéder à des financements spécifiques ou bénéficier d'avantages concurrentiels différenciants.

Ces dimensions, encore émergentes dans certaines PME du secteur, mériteraient d'être approfondies dans le cadre de travaux futurs, notamment à travers une analyse coût-bénéfice de l'investissement technologique dans le transport routier ou une évaluation comparative des trajectoires de transition écologique parmi les entreprises du secteur.

Bibliographie

- Belgium. (2025, 05 29). *Tachygraphe digital*. Récupéré sur belgium:
https://www.belgium.be/fr/mobilite/transport_de_marchandises/sur_la_route/tachygraphe_digital
- Brussels. (2025, 05 29). *En pratique : Pour tout savoir sur le fonctionnement de la LEZ de la Région bruxelloise*. Récupéré sur Low Emission Zonz:
<https://lez.brussels/mytax/fr/practical?tab=Agenda>
- CAP-formations. (2025, 05 29). *Nos formations*. Récupéré sur CAP-formations:
<https://www.cap-formations.be/categorie/formations-continue-obligatoire-chauffeur-wallonie-bruxelles.html>
- Comission, E. (2025, 05 29). *Joint Research Center*. Récupéré sur Digital Tachograph:
https://dtc.jrc.ec.europa.eu/dtc_smart_tachograph.php.html
- Comission, E. (2025, 05 29). *Vehicle Energy Consumption calculation TOol - VECTO*. Récupéré sur Climate action: v
- environnement, T. e. (2024, 04 16). *Le Parlement européen approuve la loi sur la réduction des émissions de CO2 des poids lourds*. Récupéré sur Transport et environnement:
<https://www.transportenvironment.org/te-france/articles/le-parlement-europeen-approuve-la-loi-sur-la-reduction-des-emissions-de-co2-des-poids-lourds>
- Finances, S. (2025, 05 29). *Diesel professionne*. Récupéré sur Finances belgium:
https://finances.belgium.be/fr/douanes_accises/entreprises/applications-da/diesel-professionnel
- Keyser, C. D. (2025, July 20). *Consolidation*. Récupéré sur Vandelanotte:
<https://www.vandelanotte.be/fr/notre-offre/consolidation>
- Mehez, T. (2025, 05 29). *IoT dans la chaîne logistique* :. Récupéré sur Mehez:
<https://mehez.com/transport/iot-dans-la-chaine-logistique-transport/>
- Portuguesa, R. (2025, 05 29). *Travailler au Portugal*. Récupéré sur
https://portal.act.gov.pt/AnexosPDF/Documenta%C3%A7%C3%A3o/Brochuras,%20folhetos%20e%20cartazes/Folhetos/Rela%C3%A7%C3%B5es%20de%20Trabalho/guia_trabalhadorestrangeiro_FR.pdf
- SAP. (2025, 05 29). *Qu'est-ce qu'un système de gestion du transport (TMS) ?* Récupéré sur SAP:
<https://www.sap.com/belgique/products/scm/transportation-logistics/what-is-a-tms.html>

- SPF Emploi, T. e. (2020, 10 16). *Dumping social : phénomène et rôle du Contrôle des lois sociales*. Récupéré sur SPF Emploi, Travail et Concertation sociale: <https://emploi.belgique.be/fr/blog/dumping-social-phenomene-et-role-du-controle-des-lois-sociales>
- SPF Emploi, T. e. (2025, 05 29). *Réglementation du travail*. Récupéré sur Emploi Belgique: <https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail>
- Union, E. (2013, 12 11). *RÈGLEMENT (UE) No 1315/2013 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL*. Récupéré sur Eur-LEX: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1315/oj?locale=fr>
- Union, E. (2025, 05 29). *Durée de conduite et temps de repos dans le secteur du transport routier*. Récupéré sur Eur-LEX: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/LSU/?uri=o:j:JOL_2006_102_R_0001_01
- Union, E. (2025, 05 29). *Règles communes d'accès au marché du transport routier de marchandises de l'Union européenne*. Récupéré sur Eur-Lex: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/LSU/?uri=o:j:JOL_2009_300_R_0072_01
- Union, E. (2025, 05 29). *Règles communes d'accès au marché du transport routier de marchandises de l'Union européenne*. Récupéré sur Eur-Lex: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/LSU/?uri=o:j:JOL_2009_300_R_0072_01
- Union, E. (2025, 05 29). *Renforcement de l'application de la législation de l'Union européenne (UE) sur le détachement de travailleurs*. Récupéré sur Eur-Lex: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/LSU/?uri=o:j:JOL_1997_018_R_0001_001
- Vlaanderen. (2025, 05 29). *Unité embarquée (OBU)*. Récupéré sur Vlaanderen: <https://www.vlaanderen.be/belastingen-en-begroting/vlaamse-belastingen/verkeersbelastingen/kilometerheffing/on-board-unit-obu>
- Wallonie. (2025, 05 29). *Demander une prime à l'investissement pour les équipements de camions*. Récupéré sur Wallonie: <http://wallonie.be/fr/demarches/demander-une-prime-linvestissement-pour-les-equipements-de-camions>
- Wallonie. (2025, 05 29). *S'informer sur la redevance kilométrique - PKM*. Récupéré sur Wallonie: <https://www.wallonie.be/fr/demarches/sinformer-sur-la-redevance-kilometrique-pkm>
- ZF. (2025, 05 29). *Solutions numériques pour les flottes*. Récupéré sur ZF: <https://www.zf.com/products/fr/cv/emea/fleet/fleet.html>
- (Partie 7 Dispositions Concernant Les Conditions de Transport, Le Chargement, Le Déchargement et La Manutention, n.d.)

Annexes

Les annexes sont fournies en complément de ce travail.

1. Bilan Euro-Services au 31/12/2023
2. Compte de résultats Euro-Services au 31/12/2023
3. Bilan social Euro-Services au 31/12/2023
4. Balance détaillée Murari Logistics au 31/12/2023

