



RESUME DES INTERVENTIONS

CONFERENCE 18-20 - 09/02/06

LES ACHATS DE TRANSPORT ROUTIER

Organisateurs

*CALAIS Gillian
DJEBBOUR Lhaouari
LAQUET Perrine
MALLEN Aurélie
MONOD Séverine
YU Fei*

Supervisés par

*GIET Jérôme
Acheteur Marketing chez HP*

Présentation de l'évolution du transport routier
Emmanuel Bonnet, Directeur Commercial chez GEODIS BM

Depuis les années 80s, l'environnement économique des entreprises évolue. Le phénomène de mondialisation a modifié les comportements des firmes qui s'internationalisent. L'influence des nouvelles technologies et les échanges croissants de flux renforcent ce phénomène. Pour faire face à la concurrence nouvelle des pays émergents, les sociétés se concentrent pour devenir des « *Global Player* ».

Le transport a été affecté par deux éléments majeurs.

Les **objectifs des entreprises**, d'une part, ont évolué vers la notion de création de valeur (pour le client ou pour l'actionnaire) par le biais du fort développement du service. La réduction des besoins en fond de roulement est un impératif. Cela a eu un vrai impact sur les entreprises, sur la logistique. Le court terme prime sur tout : réduire les délais est une priorité.

D'autre part, **les entreprises se sont structurées**. Les usines se spécialisent et se transforment en centres de profits. Ceci entraîne une complexification des chaînes logistiques et l'apparition de l'ERP dans les entreprises (type SAP, JD Edwards, etc.). D'après Emmanuel Bonnet : « *le déploiement du Supply Chain Management est un fait remarquable de ces dernières années* ».

Il est important de comprendre que le transport routier s'adapte, réagit à son environnement. Il y a donc eu le même phénomène de concentration et de rationalisation pour les groupes de transport tels que Geodis, Norbert Dentressangle, etc.

Les achats de transport se sont professionnalisés. Le secteur a observé la croissance du nombre d'appels d'offres nationaux et internationaux relatifs au transport. Des cabinets de consultants se sont développés pour aider les entreprises et les chargeurs dans leurs démarches.

Les chargeurs ont dû faire de gros efforts de productivité : les acheteurs professionnels ont joué sur tous les leviers de réduction des coûts (sociaux, matériels, organisationnels, etc.) pour contenir les prix de transport. « *Les entreprises de transport [...] qui survivent aujourd'hui l'ont fait au prix d'énormes efforts de productivité* ».

Aujourd'hui, le transport routier plafonne. La profession est fragilisée et a atteint une limite : les plus petites entreprises disparaissent. Globalement, la rentabilité des entreprises de transport reste faible. Par ailleurs, malgré une structuration « extrême » des entreprises, les effets sont partiellement annulés par les contraintes règlementaires :

- La limitation de la vitesse.
- La charge des véhicules (limitation à 40 tonnes en France et 44 tonnes en Europe).
- Les réglementations sociales sur le temps de conduite.

Dans les coûts du transport, la part variable prime. Le gain à taille de l'entreprise est faible et les économies d'échelles sont peu significatives. Les entreprises de transport subissent des coûts sur lesquels elles ne peuvent intervenir. Il s'agit des coûts sociaux, des coûts liés à l'environnement, la sécurité, etc. Les péages augmentent également.

Certaines innovations techniques du matériel, par exemple : l'ABS, entraîne la rénovation coûteuse des parcs. Dernier élément : le carburant est aujourd'hui un vrai problème pour les entreprises de transport.

Comment les chargeurs réagissent face à cet environnement qui plafonne ?

Selon Geodis, la création de valeur passe par le développement d'un nouveau modèle. La notion de partenariat, de relation « gagnant gagnant », quelque soit son crédit, n'est pas veine.

En effet, pour les chargeurs, les leviers de productivité se trouvent chez leurs clients. Les gisements de productivité naissent des « interfaces », c'est-à-dire au moment des transferts de flux d'informations et de marchandises entre chargeurs et clients.

Aujourd'hui, les chargeurs proposent de mettre en place « *des démarches communes d'amélioration continue, très proche de ce qui s'est fait dans l'industrie, dans les rapports entre sous-traitants de premier rang et industriels* ».

**Comment NESTLE se positionne dans cet environnement ?
Marc Geffrault, Responsable des Achats de Transport chez NESTLE**

Marc Geffrault est Responsable des Achats de Transport chez Nestlé France. Il est également Président de la Commission Route de l'Association des Utilisateurs de Transport de Fret.

Le siège de Nestlé se situe en Suisse. Le marché suisse représente 2% du chiffre d'affaires global, qui est de 55 milliards d'euros. Le Groupe est présent de 80 pays environ. Il est le premier Groupe agroalimentaire avec 500 usines et 250'000 personnes.

Nestlé recense 10'000 catégories de produits différentes, dont une cinquantaine de marques mondiales. L'activité principale concerne les produits laitiers, suivi des boissons (et notamment les boissons en poudre), des produits cuisinés et des biscuits. Le Groupe est également présent dans l'alimentation pour animaux et dans les produits pharmaceutiques (verres de contacts).

Nestlé France, représente un chiffre d'affaires de 6 milliards d'euros à peu près. Il est constitué d'un ensemble de sociétés qui balayent à peu près toutes les catégories de produits précédemment citées.

Ces 6 milliards d'euros se traduisent en tonnes de marchandises à transporter. Le budget transport s'élève à 90 millions d'euros pour 2,5 millions de tonnes. Le transport domestique représente 57% du transport.

A titre de comparaison, ces 2,5 millions de tonnes représentent environ 238'000 camions complets qui parcourent de l'ordre de 48'300'000 de kilomètres pour assurer les livraisons. La consommation en carburant est de l'ordre de 35 litres au 100. L'entreprise nécessite donc 16'900'000 litres de gasoil environ (au prix du litre aujourd'hui, cela représente environ 12 millions d'euros).

L'enjeu pour les transporteurs et pour les chargeurs devient évident.

Si l'on observe les évolutions du transport, nous pouvons remonter en 1961 où le gouvernement avait mis en place la tarification routière obligatoire, en vue de protéger la SNCF. Cette tarification tenait compte de la valeur des produits transportés. Elle a disparu en 1986 (à titre de comparaison, la disparition de cette taxe en Italie date du début de cette année).

Les années suivantes, les prix de transport ont chuté de 30%. Cela signifie que les transporteurs ont réduit leurs marges et ont surtout réussi à s'adapter très vite à la pression des acheteurs. Le métier d'acheteur de transport est né à cette époque.

Le constat aujourd'hui est le suivant : le marché est toujours plus tiré vers le bas, avec une organisation des transport toujours plus optimisée. La concurrence est de plus en plus vive et les entreprises se concentrent. Certains groupes deviennent « assez monstrueux », tel DHL ou UPS.

Le Groupe Nestlé est décentralisé, fragmenté, du fait de son histoire et de sa culture. « *Faire l'Europe chez Nestlé, ce n'est pas facile* ». Dans un même temps, il y a une nécessité toujours plus accrue de réduire les coûts.

Les leviers de réduction des coûts ayant été actionnés, il faut aujourd'hui adopter une approche par les coûts complets. C'est d'autant plus nécessaire que le transport étant un service, les chargeurs ne connaissent la prestation achetée qu'une fois celle-ci réalisée. Les aléas sont nombreux (retards, insuffisance des biens à livrer, etc.). C'est pourquoi on distingue le coût et le tarif du transport, le coût du transport subissant les aléas. Les entreprises recherchent maintenant une optimisation des coûts et non plus les tarifs les plus bas. « *Cela ne vaut pas le coût de se battre sur quelques centimes d'euros pour avoir un tarif, il vaut mieux avoir le camion !* ».

Dans ce contexte, le concept de Supply Chain prend toute son évidence et confirme la notion du coût complet : du début à la fin de la chaîne. Optimisation et mutualisation sont les nouveaux impératifs pour les entreprises industrielles et les distributeurs. Il faut travailler conjointement pour réduire les coûts de transport.

L'approche globale permet les synergies et les optimisations. Cela va du fournisseur jusqu'à la livraison chez le distributeur. Les étapes intermédiaires jouent leur rôle : les usines avec les copackeurs, les entrepôts, les plates-formes de cross-docking, etc. La valeur se crée tout au long du processus. « *C'est là que se trouve la valeur ajoutée : en considérant l'ensemble de ces flux* ».

Que s'est-il passé chez Nestlé ?

Il y a trois ans, un des objectifs de Nestlé était de réduire les coûts de 5%. Marc Geffrault s'est tourné vers Geodis, un de ses prestataires logistiques, pour adopter avec eux une approche globale des flux. Geodis est un 4PL qui possède cette capacité. Les deux sociétés ont abouti à un contrat pilote sur 3 ans (fin 2008). Ce contrat couvre 8 usines, 2 entrepôts, 2 plates-formes de distribution et 550 fournisseurs. Nestlé, par ce contrat, externalise l'opération de transport et conserve son levier d'achat. D'après Marc Geffrault : « *nous avons au contraire intérêt à le garder, d'autant plus que nous le consolidons avec d'autres sociétés du groupe. [...] Nous préférons continuer à acheter. En revanche, la mise en œuvre des transports, c'est-à-dire tout le pilotage du flux, nous avons décidé, dans le cadre de ce pilote, de l'externaliser à Geodis. Avec un seul but : la réduction du coût complet. C'est donc là le contrat que nous avons avec Geodis : que Geodis nous apporte la valeur ajoutée qui est absolument nécessaire pour réduire notre coût complet* ».

Comment GEODIS a réagi ?

Bernard Guilbot, Chargé des projets de pilotage des flux chez GEODIS

Geodis est un opérateur logistique global sur l'ensemble des métiers de la logistique (Supply Chain Management, Distribution, Reverse Logistic, etc).

Geodis est le premier groupe de logistique français et le cinquième au niveau européen. Le Groupe est présent dans 120 pays avec 500 sites et agences. En 2004, le chiffre d'affaires s'élevait à 3'370 millions d'euros pour un résultat de 82 millions d'euros.

Les 22'700 employés travaillent pour 70'000 clients. Le parc comprend 17'000 véhicules.

Geodis BM est la branche route de Geodis. En 2004, le chiffre d'affaires s'élevait à 505 millions d'euros. L'entreprise compte 4'000 employés, répartis sur 55 sites (France et Europe). Les quatre divisions de Geodis BM sont : l'automobile, la chimie, l'industrie et la grande distribution.

L'intérêt du pilotage des flux pour le chargeur est de faire exécuter cette tâche par des professionnels du transport formés à ces problématiques. L'externalisation du transport transforme du même coup les charges fixes en charges variables, et engendre une vraie souplesse budgétaire. Par ailleurs, le pilotage des flux permet *« au chargeur d'avoir une vue globale sur ses flux qui sont souvent gérés de façon atomisée, c'est-à-dire que chaque site de départ gère ses flux et la vision globale existe assez peu »*.

« Les clients vont de plus en plus vers des demandes complexes et intégrées dans leur Supply Chain ». Aujourd'hui ; la demande n'est plus seulement tournée vers l'acte de transport, mais bien vers des organisateurs capables de gérer des prestations multi métiers et multi pays. Les 4PL sont positionnés sur ce créneau. Les LLP (Lead Logistic Provider) également mais en plus, ils apportent leurs moyens propres.

Les chargeurs ont quand même intérêt à garder le contrôle de leurs achats (sourcing, pouvoir de décision, etc.), dans la mesure où il assume le risque : ce sont ses clients que le transporteur livre et sa force de vente qui peut être impactée.

Pour Geodis, qu'est ce que travailler le coût complet ?

La méthodologie prévoit d'identifier les « tâches redondantes », c'est-à-dire les opérations réalisées chez le chargeur, le prestataire logistique et chez l'opérateur. Il faut ensuite donner à ces tâches un niveau de complexité, d'expertise pour savoir à qui les affecter.

Il faut également déterminer les besoins en information et quels processus suivre pour la faire transiter.

Un des points les plus importants est *« d'arbitrer objectivement les contraintes entre le chargeur et le prestataire en fonction du meilleur coût complet »*. Les contraintes du prestataire sont fixées par le chargeur : ce sont les aléas (rendez-vous, kilomètres à vide, etc.) intégrés dans le calcul du prix du transport.

Pour améliorer leur coût complet, les prestataires travaillent également les « fondamentaux ». Le taux de remplissage des camions, les kilomètres effectués à vide, la typologie des matériels constituent des sources d'optimisation encore largement exploitables.

L'utilisation des temps rémunérés est un levier possible pour réduire le coût de la masse salariale : un chauffeur payé 9 heures qui attend la réception et le chargement des marchandises n'est pas productif. Là encore il est question d'optimiser les rendez-vous hommes/marchandises.

Le coût complet est composé du coût primaire, du coût de la prestation externe, du coût de non qualité, de gestion des prestataires, de négociation, de stratégie, etc. L'identification est nécessaire pour situer les charges incompressibles et les voix d'optimisation.

L'amélioration du coût complet passe par la segmentation des modes de transport (messageries, lots complets, etc.) et la segmentation des produits (recherche de consolidations pour augmenter le taux de remplissage des camions).

De même, les prestataires vont chercher à organiser les flux physiques des marchandises. Il existe des techniques de « multi stop » : plusieurs lieux de ramassage pour un point de livraison ou un point de ramassage pour plusieurs lieux de livraison.

L'approche LLP dans le dossier Nestlé a débuté sur l'étude fine des processus. L'objectif étant d'identifier des leviers possibles d'optimisation et les sources de gains rapides. Les systèmes d'information constituent « *le point clé du dossier* » puisqu'ils favorisent le pilotage de l'opération. Il ne faut pas oublier d'établir des indicateurs de performance objectifs, surtout quand les projets s'étalent sur plusieurs années.

Geodis a ensuite créé plusieurs fiches de projets, une pour chaque thème identifié. Pour chacun de ces thèmes, il faut évaluer les gains potentiels (exprimés en gains potentiels en pourcentage et en valeur absolue). Ces gains préétablis sont exprimés au regard des impacts envisagés.

L'analyse des processus se fait par l'observation des enchaînements d'actions dans l'entreprise cliente, depuis la prise de commande à la livraison. Chaque étape est également étudiée, l'entrepôt, le hub de transport, le transporteur, etc.

Bernard Guilbot l'explique : « *A chaque fonction on va associer l'outil qui pilote ces fonctions et mettre les mailles de temps qui sont les jalons (les heures de chargement par exemple). On va déterminer quels sont les flux de documents qu'on utilise et puis on mettra quelques indicateurs intéressants qui sont les effectifs attachés à ces fonctions* ». Selon M. Guilbot, la valeur ajoutée est créée par **les retours d'information et les statuts de livraison**. Le chargeur remonte également les indicateurs de performance.

En définitive, pour mener à bien ce type de projet, il faut respecter 4 étapes :

- L'observation, l'analyse et la prise de main sur les flux.
- Mise en place d'une prestation à situation.
- Maîtrise de la situation.
- Optimisation.

La première étape est déterminante. Il est important de mettre en place une transition, c'est-à-dire anticiper les risques matériels et sociaux.

**Les apports des Nouvelles Technologies de l'Information
et de la Communication**
Hervé Chapron, Directeur Commercial chez OSLO

Les industriels chargeurs et les transporteurs évoluent dans un marché de plus en plus complexe et de plus en plus difficile à appréhender. Les partenaires, transporteurs et chargeurs, doivent donc unir leurs forces afin de mieux travailler ensemble et de mutualiser leurs moyens.

L'informatique et les technologies peuvent apporter de nouvelles opportunités en termes d'optimisation des opérations et d'organisation des processus.

Le propos d'Oslo, éditeur de logiciels, est de fournir aux managers des solutions permettant d'optimiser les activités.

Ses cibles en terme de métier sont tous les domaines où la performance combinée à l'agilité sont des critères de compétitivité déterminants. Dans ces environnements, il faut veiller quotidiennement à adapter les ressources (outil de production, opérateurs, équipements divers) aux contraintes (nouvelles commandes, annulations de commandes...).

Il est donc nécessaire de développer aujourd'hui des solutions agiles, c'est-à-dire capables d'évoluer dans le temps. Le système d'information doit toujours être complètement libre par rapport à la stratégie et aux objectifs.

Face à cette problématique de performance et d'agilité, Oslo s'appuie sur une technologie innovante, déjà opérationnelle dans des domaines tels que le spatial, l'aéronautique et le militaire : **le système multi agent** ou **agents proactifs**. Cette technologie permet de concevoir des applications très flexibles permettant de s'adapter à des événements non prévus. Elle s'applique donc bien au métier du manager logistique ou d'acheteur.

Qu'est-ce qu'une application multi agents ?

Une application développée sur la base d'un système **multi agents** ou **agents proactifs** s'appuie sur une identification de tous les acteurs du métier ou du domaine dont on veut optimiser le fonctionnement. Ces acteurs sont ensuite déclinés sous la forme d'agents qui sont des programmes informatiques. Du côté transporteur par exemple, un agent du système de ressources peut être une remorque, un entrepôt, un camion auquel sera attachée une remorque... Tous ces agents ont des **propriétés**. Pour l'entrepôt par exemple, il peut s'agir de la surface disponible. Pour la remorque, ce sera le volume de stockage proposé. Pour le chauffeur, ce sera son âge, son ancienneté dans l'entreprise... Tous ces agents se voient ensuite associer des **objectifs business** :

Exemples :

>>> Pour la remorque : « tu ne pars pas sur la route tant que tu n'es pas chargée à 80% ».

>>> Pour l'entrepôt : objectifs en termes de stock de sécurité, de taux de rotation... selon la nature des produits.

>>> Pour le chauffeur : objectifs de respect de la réglementation en termes d'heures travaillées, de nombre maximal d'heures de conduite...

Des rôles déterminent ensuite comment les agents vont interagir pour atteindre leurs objectifs face à une situation déterminée.

Exemple :

>>> Circuit classique de la commande :

Le client émet une commande qui atterrit à l'administration des ventes. Cette commande devient active. L'agent *commande* se met en relation avec les différents entrepôts pour déterminer s'il y a suffisamment de quantité pour prélever dans l'entrepôt A, dans l'entrepôt B... Une fois que le bon entrepôt ou la combinaison d'entrepôts a été trouvé, on fonctionne en mode appel d'offres en se connectant avec les agents *contrats* qui représentent les contrats qui existent avec les différents transporteurs. Le but est d'identifier le fournisseur le mieux placé pour répondre au client de la demande en question.

L'intelligence et la richesse du système repose sur les agents qui représentent les acteurs du métier, mus par des objectifs business et agissant entre eux sur la base d'un protocole de négociation acheteur/vendeur pour trouver la meilleure situation à l'instant t.

L'intelligence et la souplesse du système résident dans deux points :

- Si, à moment donné, un entrepôt est indisponible pour des raisons de grève, de trafic..., l'application est capable de prendre en compte directement cet aléas et de proposer au manager des alternatives éliminant cet entrepôt du système. Le système fonctionne de la même façon si un camion reste à l'atelier plus longtemps que prévu ou est inutilisable... Cette approche permet une vraie agilité opérationnelle et stratégique.
- En mode simulation, le système permet au manager de voir l'incidence d'une modification d'objectif : remorques autorisées à partir avec un taux de chargement de 70 % au lieu de 80%....

ETUDE DE CAS :

Mise en application chez BSN Glasspack :

La Suite Oslo a été mise en place chez BSN Glasspack. Le métier de cette entreprise est de fabriquer des bouteilles en verre pour les fabricants de boissons, qu'il s'agisse de grands industriels ou de vigneron.

Concernant l'organisation logistique, on retrouve des usines où l'on fabrique en process continu et où il est nécessaire de stocker car il n'est pas possible de fabriquer des produits dans des délais suffisamment courts. Il y a donc des stocks de débord à proximité de ces usines et des plateformes logistiques dans les régions où sont localisés les principaux clients.

Contexte :

- plusieurs milliers de clients (à l'échelle de la France, le projet d'extension au niveau européen faisant l'objet d'une seconde phase)
- 3000 références
- 20000 palettes produits
- 10 usines
- 20 stocks et plateformes logistiques
- une quinzaine de prestataires logistiques à qui l'on peut, selon les conditions, affecter tel ordre de transport.

Les objectifs de BSN :

Les objectifs sont *d'optimiser les flux entre les usines*, les stocks de débord et les plateformes logistiques - pour être sûr d'avoir le bon produit au bon endroit - et de *réduire les coûts de transport* tout en sachant que la contrainte est la suivante :

L'essentiel des commandes à livrer pour le jour J arrivent en J – 1 et, sur ce nombre, 30 % n'arrivent à l'administration des ventes qu'à partir de 16 H. Il reste donc peu de temps pour prendre la meilleure décision, celle qui permet d'assurer le respect des délais et des coûts au client et de respecter les objectifs de marge. Il s'agit vraiment d'optimiser les espaces de stockage pour répondre à ces deux objectifs.

Challenge proposé à Oslo :

Etes-vous capable de fournir une solution permettant de modéliser de façon simple une problématique somme toutes complexe et de garantir que demain, si l'on rajoute une plateforme logistique, si l'on supprime une usine, si l'on intègre un nouveau client, si l'on décide d'étendre ce modèle à l'Europe...que la même application pourra être adaptée dans des conditions conformes à nos exigences d'agilité ?

BSN Glasspack souhaitait donc une application capable d'évoluer et de prendre en compte rapidement les évolutions réelles de son métier.

Avant Oslo, beaucoup de clients n'ont pas attendu pour étudier des solutions d'optimisation. La plupart des grands fournisseurs d'ERP ont intégré ou complété leurs offres de modules d'optimisation. SAP, par exemple, a développé un module de planification avancée, APO (Advanced Planner and Optimizer) que BSN Glasspack a testé et qui présentait un certain nombre d'inconvénients :

- les temps de mise en œuvre (plusieurs mois, 8 ou 9) : lorsque l'application est prête, il y a un risque qu'elle ne réponde plus aux nouvelles exigences du marché
- les coûts liés aux délais de main d'œuvre : le temps mis par APO pour prendre en compte toute la complexité du modèle et intégrer les conditions d'une nouvelle commande à satisfaire était très long. Là où SAP mettait 8 heures à proposer un nouveau modèle d'optimisation, Suite était capable de répondre en quelques minutes, donc d'apporter une réelle valeur ajoutée.

Mise en œuvre :

Sur le plan technique, l'idée est d'intégrer en temps réel un ensemble d'informations provenant de différentes applications du SI et ayant trait aux prévisions de vente, à l'état des stocks, à la production, aux commandes qui arrivent au fil de l'eau via la cellule d'organisation des transport qui s'appelle la COT. Cette cellule est capable d'intégrer ces informations dans une base dédiée et de faire travailler les fameux agents qui représentent les acteurs du système de ressources : les usines, les stocks de débord, les plateformes logistiques et les clients auxquels ont été affectés des objectifs précis en terme de taux de service clients et d'équilibrage des niveaux de stock. A chaque nouvelle commande client qui arrive, tout le système est capable de se réorganiser pour que le manager soit sûr d'avoir une visibilité complète. Il peut alors prendre la décision qui correspond le mieux aux objectifs de taux de service et de rentabilité souhaités. Il est par ailleurs aidé par des tableaux de bord extrêmement interactifs qui permettent d'être alerté si certaines commandes ne peuvent être traitées ou encore de faire différentes hypothèses à la volée ou en mode planifié.

Résultats en termes de retours sur investissements

Les retours sur investissements sont estimés aujourd'hui par BSN à 8 % des coûts de transport inter plateformes de stockage et des coûts de stockage à proprement parler. Avec cette solution, l'entreprise est capable de mieux traiter les commandes urgentes. Elle permet non seulement d'évaluer sa capacité à livrer mais également à livrer dans des conditions de coût conformes aux objectifs de marge de l'entreprise.

Les bénéfices de cette nouvelle approche sont de fournir des solutions qui ont la capacité à apporter autant de valeur ajoutée que le permettent des solutions développées sur mesure pour un prix progiciel. En effet, les temps de modélisation sont particulièrement courts car les utilisateurs métier, à travers l'approche très orientée business retenue par Oslo, peuvent prendre une part active au développement et à l'évolution de la solution pendant tout son cycle de vie. De plus, les performances obtenues permettent de réagir dans des délais très courts, tout cela agissant de façon très positive sur le coût de possession global et sur le ROI.

Pistes de réflexion sur le transport
Jean-Luc Meaudre, Président de l'ANCT
Association Nationale des Consultants de Transport

M. Meaudre a deux casquettes dans la vie professionnelle:

- Maître de conférence dans de grandes écoles, à l'université et dans les entreprises
- Président de l'Association Nationale des Consultants de Transport

L'ANCT comprend une trentaine de personnes au niveau national. Elle est capable de répondre à des demandes d'entreprises, pas très grosses en général, et d'essayer de résoudre avec elles différents problèmes de transport, d'achat de transport ...

M. Meaudre a choisi d'aborder de façon critique quelques réalités européennes au cours de la conférence.

-l'évolution de la coordination orchestrée par l'Europe, sous forme de directives ou de règlements :

Parmi les différents acteurs du transport, on retrouve tous les acteurs régionaux ou DRE (Directions Régionales de l'Équipement). Certaines DRE sont très performantes comme celle du Nord de la France ou de l'Est car elles doivent composer avec des voisins (Belges, Hollandais, Allemands ou Anglais...) possédant des flottes de camions très importantes et soumis à moins de réglementations que les transporteurs nationaux...

En effet, les transporteurs étrangers qui fréquentent le Nord de la France viennent généralement à 44 tonnes, voir à 50 tonnes et n'ont pas à respecter les mêmes horaires de conduite que les transporteurs français (43 H théoriques pour l'Angleterre contre 35 H théoriques pour la France...).

*- les opportunités ont été données avec le **cabotage****

Le cabotage a permis la montée de Willy Betz. Willy Betz est présent dans 40 pays en Europe. Il a racheté des entreprises qui appartenaient à des États et qui étaient plus ou moins en bonne santé. Il a résolu les problèmes de chauffeurs en mettant deux conducteurs dans les camions, ce qui a permis de rouler 18 heures sur 24 alors que la réglementation sociale européenne permet 9 à 10 H. Willy Betz a tout de suite utilisé le satellite pour optimiser ses retours à vide et son taux de service. Ses chauffeurs peuvent faire plus de kilomètres à vide mais ils amènent une qualité de service que les français n'ont pas même si elle s'améliore aussi de plus en plus.

*[**cabotage** : Le cabotage est une activité réglementée au niveau européen. Le règlement 3118/93 du 25 octobre 1993 définit le cabotage comme un transport public routier de marchandises, effectué par une entreprise d'un État membre à titre temporaire, dans un autre État membre sans y disposer d'un siège ou d'un établissement.

Le cabotage permet à un transporteur d'un État membre de l'UE, titulaire de la licence communautaire, de réaliser des transports intérieurs sur le territoire d'un autre État membre (ex. : un transporteur allemand peut effectuer un transport Paris-Rennes).

L'exécution des transports de cabotage est soumise, dans un certain nombre de domaines, aux dispositions législatives, réglementaires et administratives en vigueur dans l'État membre d'accueil.

➤L'entreprise qui effectue un transport de cabotage doit s'acquitter de la TVA applicable aux services de transport routier.

➤La lettre de voiture doit mentionner le numéro d'enregistrement de l'entreprise au centre des impôts recette des Entreprises Étrangères.

►L'entreprise qui effectue un transport de cabotage doit respecter les règles relatives : aux poids et dimensions des véhicules, au transport de certaines catégories de marchandises, aux temps de conduite et de repos, aux prix et aux conditions régissant le contrat.

Le cabotage est libéralisé depuis le 1er janvier 1998 au sein des 15 États membres actuels de l'UE (Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Danemark, Irlande, Royaume-Uni, Grèce, Espagne, Portugal, Autriche, Finlande, Suède).

Pour les nouveaux entrants, le cabotage n'est pas libéralisé excepté pour la Slovénie, Malte et Chypre.

En application du traité d'adhésion, le cabotage routier est interdit de façon réciproque entre les États déjà membres et les nouveaux États entrants pendant la période transitoire, excepté pour la Slovénie, Malte et Chypre, sauf accord bilatéral entre les États concernés.

Source : http://www.europecamions.com/html/actualite/p_actun34.htm]

-suppression des douanes aux frontières

La suppression des douanes aux frontières a fait le bonheur des transporteurs et surtout des chauffeurs. Les camions n'ont plus besoin de s'arrêter aux frontières. Grâce au plan Besson concernant le contrat de progrès, il a fallu améliorer le social dans les entreprises, notamment au niveau des temps de conduite.

-opportunités offertes par les multinationales

Certains transporteurs sont continuellement en charge à travers l'Europe. La **CEMT*** (Conférence Européenne des Ministres des Transports) permet d'avoir un passeport valable sur un certain nombre de pays. Le français est encore un peu en retrait par rapport à cela.

* [**CEMT**: organisation intergouvernementale, créée par un Protocole signé à Bruxelles le 17 octobre 1953. La CEMT constitue un forum de coopération politique pour les Ministres chargés des transports, et plus précisément des transports terrestres. La CEMT comprend 43 pays Membres à part entière, 7 pays Associés et 1 pays Observateur. Ses missions sont :
> Mettre en place, à l'échelle du continent européen, un système intégré de transport qui soit économiquement et techniquement efficace, et qui réponde aux normes les plus rigoureuses de sécurité et de protection de l'environnement, en faisant à la dimension sociale la place qui lui revient.

> Aider à assurer la liaison, au niveau politique, entre l'Union européenne et le reste du continent européen dans le secteur des transports.

> Offrir aux pays concernés un cadre d'analyse et de réflexion résolument tourné vers l'avenir pour aborder les questions de fond concernant les transports

Source : <http://www.cemt.org/indexfr.htm>].

- Les échanges de marchandise ont doublé avec l'ouverture des frontières

La route est le mode de transport le plus adapté, le plus dynamique. La question est de savoir s'il y aura toujours assez de place sur la route. Les Pyrénées sont déjà engorgées...

C'est une réalité pour les chargeurs car s'il faut mettre le double de temps par la route pour acheminer la marchandise, la voie fluviale ou le rail pourraient être des solutions dans certaines régions de France. Le rail reste encore cher. En effet, le prix du transport par le rail a augmenté de 70 % dans certaines régions de France, ce qui a découragé certaines entreprises... Dans les Vosges, les arbres, qui étaient déplacés par le rail, sont revenus sur la route avec 800 à 900 camions par an.

- L'externalisation du transport

L'externalisation est une question importante pour un chargeur. Faut-il externaliser son transport ou constituer une cellule expédition ? La réponse est variable selon les entreprises.

- La structure des entreprises de voiturage (tractionnaires)

L'état les appelle les prolétaires de la route. Les gros transporteurs aujourd'hui, Norbert Dentressangle, Giraud...ont cherché à se séparer de leurs chauffeurs, de leurs conducteurs

et de leur matériel. Ce sont aujourd'hui des OTM (Organisateur de Transport Multimodal). Ils font de la route, de la logistique et vont sûrement toucher dans l'avenir d'autres moyens de transport (le rail...). Ils utilisent des tractionnaires.

- Le manque de conducteurs dans le futur

Les américains et les canadiens auront besoin de nombreux conducteurs d'ici 10 ans et ils recherchent actuellement des chauffeurs en France. Ces chauffeurs doivent cependant parler anglais et américain et s'y connaître en démarches administratives. On demande donc aux chauffeurs un niveau de langue et de culture générale de plus en plus élevé.

- L'action indirecte en France

Certains chargeurs doivent parfois payer deux fois le transport parce que l'intermédiaire, appelé affréteur ou commissionnaire a disparu ou paye avec retard.

Le contrat de transport routier est matérialisé par la lettre de voiture CMR. La CMR n'est pas moderne mais est universelle depuis 1956. La signature du transporteur entraîne une présomption de responsabilité en cas de perte ou d'avaries. En ce qui concerne les accords internationaux, la convention de Genève dite "Convention CMR" (Convention de Marchandise par Route) règle les conditions de transport et la responsabilité du transporteur quant à la Convention TIR (Transport International par Route).

- La fiscalité sur les carburants (TIPP)

La TIPP varie beaucoup d'un pays à l'autre. Il faut par exemple éviter d'acheter son carburant en Angleterre (voir site <http://www.cnr.fr>)

Hausse des prix du carburant
Emmanuel Bonnet, Directeur Commercial chez Geodis BM

Le poids du gazole varie d'un transport à l'autre. Il est d'environ 23 %.

En termes de décomposition des coûts, le poids social du conducteur constitue le poste le plus important. Le deuxième poste est le gazole. Une entreprise de transport bien gérée fabrique un résultat net de 3 %. Aussi, lorsque le gazole augmente de 15 %, s'il n'y a pas d'ajustement de prix, l'entreprise ne génère plus de résultat. Or, sur deux ans, le gazole a augmenté de 30 % et il était indispensable pour les entreprises de transport de faire des ajustements.

Un certain nombre de dispositions ont été prises par les transporteurs routiers de façon très massive en 2004 et 2005. De plus, la réglementation sur le transport est en pleine évolution avec une nouvelle loi imposant de faire figurer sur les contrats la part de gazole affectée à ladite prestation.

Geodis BM n'a pas attendu l'évolution de la loi et a choisi **d'indexer le prix de son gazole**. L'entreprise a engagé ses forces de vente à négocier avec ses chargeurs depuis 2004. La formule utilisée est une règle de 3 qui prend en compte un indice de référence public (avec une périodicité généralement mensuelle), le poids du gazole (généralement de 24 %), et un prix initial. Les prix évoluent en application de cette règle de 3 appliquée à la part de pétrole concernée dans le contrat. Aujourd'hui, chez Geodis BM, de vastes campagnes d'indexation des contrats ont été conduites à travers ce schéma là. Depuis début 2004, dès le début de l'envolée, Geodis BM estime avoir à peu près 85 % de ses contrats protégés sur le gazole. Les 15 % restants sont généralement des négociations de gré à gré dues au fait que les systèmes d'information des clients ne peuvent par exemple pas supporter une variation mensuelle, un pied de facture, une facture complémentaire... Les commerciaux, les clients et parfois même les concurrents de Geodis BM sont formés à ce type de formule.

La nouvelle **loi 200610 du 5 janvier 2006**, souhaitée par la profession, est venue un peu tardivement, certaines entreprises comme Geodis BM ayant déjà pris des mesures. Cette loi est relative à la sécurité et au développement des transports. La facture de l'opération de transport doit désormais faire apparaître les charges de carburant supportées par l'entreprise de transport pour la réalisation de ladite opération de transport. Le point important et laborieux est de définir cette part avec les chargeurs. Il s'agit d'une loi d'ordre public et il n'est pas possible d'y déroger contractuellement, ce qui rend son application plus complexe.

Deux points sont mentionnés par la loi :

- Si le contrat de transport mentionne les charges de carburant retenues pour l'établissement du prix de l'opération de transport, ce prix est de plein droit révisé. Il n'y a pas de négociation. Si aujourd'hui, on a un contrat où on a fait figurer la mention suivante : « Ce contrat a pour base un indice DIREM (Direction des ressources énergétiques et minérales) de 84.4 euros à l'hectolitre », le transporteur peut en principe facturer son chargeur de façon complètement mécanique en disant qu'il y a un indice de référence.
- Si contractuellement, les parties n'ont pas prévu ou ne sont pas parvenues à un accord sur la détermination de la part des charges de carburant, la loi édicte alors le moyen de définir cette norme en renvoyant aux indices synthétiques du CNR (Comité National Routier).

Si l'on réalise beaucoup de sous-traitance de transport- les grands groupes français se sont très largement désengagés du transport en longue distance par des moyens propres du fait de la concurrence internationale -cette loi précise que ces dispositions s'appliquent également à la commission de transport. Cela vise à protéger les plus petites entreprises qui ne sont pas toujours à même de maîtriser les mécanismes d'indexation...

Débat/Question

Animé par Jean-Philippe Pastre, Journaliste pour l'Officiel des Transporteurs

Question 1

- Quels sont les processus que Nestlé a sous-traités à Geodis ? (Prise de commande, plan de transport, décisions sur les consolidations, fréquences de départ des camions...)
- Quels ont été les gains ?
- Y a-t-il eu un impact sur le niveau de performance ? (Ressenti client, livraison dans les temps, diminution des temps de transport...)

Réponse de Nestlé

C'est un pilote qui vient de démarrer. Il faut attendre qu'il arrive à son terme en 2008 pour en tirer les enseignements. Schématiquement, Nestlé a gardé la partie achat transport, soit tout ce qui est en amont. Nestlé négocie avec ses transporteurs, continue de rédiger les contrats, continue d'assurer le paiement des transporteurs. Geodis se substitue pour tout le reste : booking des transporteurs, substitution au personnel Nestlé dans les plateformes ou les usines pour faire ce travail, organisation et pilotage de tous les flux... C'est par ce travail là, que Nestlé n'est pas capable de faire puisque l'entreprise ne dispose ni des ressources ni des outils nécessaires, que Geodis est en mesure de dégager une optimisation des coûts actuels. Nestlé ne communique pas sur cette économie. Ceci dit, cette dernière ne porte que sur l'optimisation et pas sur l'achat de transport. Il y a souvent confusion sur ce point. Les prestataires logistiques vendent des diminutions de 10-15 % mais qui intègrent souvent des diminutions sur les achats de transport. Chez Nestlé, Geodis a pu le vérifier, le levier est tel qu'il n'y a pas de diminution possible au niveau des achats de transport. La marge de gain ne porte que sur l'optimisation. Sur les flux existants, cela n'a pas un fort impact. Par contre, dès lors qu'on intègre l'amont, soit l'ensemble des approvisionnements, plus de 500 à 550 fournisseurs sur 8 usines, il y a un potentiel de gain non négligeable pour Nestlé pour une raison simple : ce domaine n'a jamais été challengé et le terrain est vierge pour Geodis. Il y a de toute évidence des synergies possibles entre l'amont et l'aval. Nestlé est très confiant sur des gains significatifs.

Question 2

- Les fonctions transférées chez Geodis existaient-elles déjà chez Nestlé ?
- Y avait-il du personnel Nestlé affecté à ce type d'optimisation et quelles étaient leurs fonctions ?
- Ces fonctions ont-elles été touchées ?

Réponse de Nestlé

Ces fonctions ont été de facto touchées puisqu'elles ont été externalisées. Cela n'a pas entraîné pour autant des suppressions de personnel car les personnes concernées ont été requalifiées dans d'autres postes. De plus l'organisation de Nestlé était déjà assez sophistiquée en terme d'outils, ce qui permettait de ne pas avoir beaucoup de personnel (environ 7 équivalents temps plein.)

Question 3

- Concernant les gains aujourd'hui en discussion au niveau européen sur le 25-25 en gabarit longueur véhicule ainsi que sur le 44 tonnes, quels sont les gisements de productivité et de marge que cela peut générer ?

- Cela est-il significatif dans la mesure où les camions ne sont pas toujours à 100 % de leur capacité ?
- Existe-t-il vraiment des ressources à espérer avec ce changement de gabarit au niveau du code européen ?

Réponse de Nestlé

Les chargeurs, à travers l'ANTF, fondaient de grands espoirs sur le 44 tonnes et pensaient que cette mesure allait passer. Il y a cependant des avis très hétérogènes sur la question. En effet, les chargeurs sont pour le 44 tonnes mais il y a un ensemble d'oppositions venant des écologistes, de la SNCF elle-même, du transport combiné... Cette question est aussi très discutée par le ministère de l'équipement car le 44 tonnes peut entraîner des surcoûts d'entretien des autoroutes. D'après M. Roche, Directeur des transports du ministère, tant que les allemands et les espagnols ne bougeront pas, la France ne bougera pas.

Question 4

- Concernant le gazole, M. Bonnet a expliqué le système d'indexation des prix. Il est cependant apparu dans la presse que Geodis avait un système de couverture. Dans ce contexte, comment se présenter au client et lui demander de payer un surcoût gazole (que Geodis ne paye pas puisqu'il y a un système de couverture derrière) ?

Réponse de Geodis BM

Sur l'année 2004, Geodis avait en effet un bout de système de couverture jusqu'à un certain point. L'évolution des taux a fait que ce système là n'est plus abordable aujourd'hui et que l'entreprise ne l'utilise plus. Lorsque ce système de couverture existait, Geodis bénéficiait à chaque fois des hausses passées ou des systèmes d'indexation indépendamment de son système de couverture. Selon Emmanuel Bonnet, cette pratique était tout à fait commerciale et normale puisque se couvrir des aléas est tout un travail financier. C'est une chose qui n'est ni mentionnée dans les marges de négociation des commerciaux ni divulguée aux clients.

Question 5

- Concernant la loi Perben sur les délais de paiement et sur laquelle l'ANTF s'est prononcée et a fait un recours auprès de la chancellerie, où en est-on aujourd'hui ?

Réponse

Il n'y a toujours pas de réponse de la chancellerie. Les modalités d'application du règlement à 30 jours ne sont pas très claires. On attend des précisions. Cependant, depuis le 1^{er} janvier, de facto, la loi et les amendes qu'elle prévoit sont applicables.

Conclusion

D'un côté, les transporteurs essaient de récupérer de la marge pour assurer leur pérennité et leurs investissements futurs et d'un autre côté les chargeurs, les donneurs d'ordres font pression.

L'éternel conflit entre transporteurs et chargeurs est toujours présent même si l'on assiste aujourd'hui à de fortes évolutions et à une coopération plus importantes entre les différents acteurs.

Un point n'a pas été développé : l'évolution du cadre réglementaire... On est au tout début de changements puisque l'on voit le pavillon français souffrir à l'international. D'autres pays frontaliers comme l'Italie subissent déjà des pressions très fortes de leurs voisins de l'Est (Bulgarie, la Slovénie...).

C'est donc un monde qui évolue de façon constante...