

## Edito des Associés



Michel Fender  
Associé



Philippe-Pierre Dornier  
Associé

En l'espace de 12 mois, les préoccupations liées au transport se sont encore renforcées. Plusieurs facteurs bien connus sont à l'origine de cette évolution. Tout se passe comme si après avoir conduit des projets de délocalisation industrielle, de sourcing Grand Import (déjà évoqués dans une newsletter précédente) et de remise à plat des réseaux logistiques, les entreprises redécouvraient le transport comme maillon essentiel des chaînes logistiques en termes économiques et de faisabilité technique.

Le transport se trouve au point de convergence de plusieurs dimensions économiques, écologiques et technologiques qui rendent difficile toute définition d'un compromis équilibré. Les études que nous avons menées en amont des 5 tables rondes dédiées aux problématiques du transport et dont les 2 dernières sont planifiées en septembre et novembre 2007 nous ont permis de bien appréhender ces enjeux.

En particulier, que les entreprises soient en position de sous-traitance systématique de leurs opérations de transport eu égard à leur taille ou qu'elles mettent en place des solutions dédiées complètement internalisées ou quasi-internalisées via des contrats exclusifs pour optimiser les capacités et les retours à vide, ces chargeurs sont de plus en plus confrontés à des problèmes d'offre et à de véritables tensions sur la capacité à trouver des véhicules disponibles.

Les pratiques de certains transporteurs qui sous la pression économique ont légitimement cherché à optimiser leurs flottes ont progressivement fait baisser la qualité de service de manière alarmante.

Il ne fait aucun doute selon nous que 3 axes devront être travaillés en profondeur pour faire face à cette pénurie de transport, d'optimisation des capacités et des coûts :

- ◆ l'innovations technologique ou dans de processus de gestion des flottes de véhicules,
- ◆ la contractualisation des relations chargeurs-transporteurs pour instaurer des coopérations de long terme;
- ◆ le développement de nouveaux métiers soutenus par des compétences consolidées, aussi bien chez les chargeurs que chez les transporteurs.

## Point de vue

### Faut-il ré-internationaliser la fonction transport ?

La France, comme la plupart des pays d'Europe occidentale, est engagée de façon durable dans un processus de maintien de coût de transport routier élevé. Il y a peu de chance que cette tendance lourde ne s'inverse au cours des années à venir.

Pour cause de pétrole cher, bien sûr, mais pas seulement !

Il est vrai que depuis 1974, année du premier choc pétrolier, le carburant (et surtout les taxes qui s'y rattachent) est devenu une des principales composantes de l'évolution des coûts de transport routier, soit un peu moins d'un quart du coût de revient pour un poids lourd utilisé en moyenne ou longue distance.

Néanmoins, le premier poste de coût d'un véhicule de transport reste la main d'œuvre que représentent, non seulement le conducteur (près d'un tiers du coût pour un salarié français), mais aussi la mise en exploitation du véhicule ainsi que la gestion de flottes commerciales, requérant une expertise de plus en plus pointue pour rentabiliser les lourds investissements nécessaires à l'exercice d'une telle activité.

Depuis quelques années, sous la pression de la réglementation et des charges sociales, on a pu masquer partiellement la réalité des coûts en utilisant des conducteurs «low costs» venus d'Europe de

## Point de vue (suite)

l'Est, notamment pour le transport de longue distance. Les effets d'une telle pratique vont naturellement s'estomper avec le temps, sous le double effet du développement du niveau de vie et de l'activité économique dans les régions concernées.

Bref, nous n'échapperons pas à la réalité des prix.

Au delà de cette dérive naturelle et relativement incompressible des coûts de revient du transport routier de longue distance, on a pu observer, ces dernières années, une réelle raréfaction de l'offre de transport qui s'est traduite, pendant les périodes de pointes de trafics, singulièrement les mois de juin et de juillet, par un véritable phénomène de rupture entre l'offre et la demande, des centaines de milliers de tonnes ne trouvant pas preneur sur le marché du transport, provoquant de graves perturbations dans les circuits de distribution commerciale.

Une part importante de ces dysfonctionnements du marché trouve son origine dans le faible investissement en matériel de transport réalisé par la profession entre 2000/2004, faute de rentabilité des entreprises du secteur, ceci étant conjugué avec de réelles difficultés de recrutement, le métier de conducteur routier étant réputé, à raison, comme un métier difficile, insuffisamment rémunéré et souvent mal considéré dans l'échelle des carrières.

C'est dans ce contexte difficile que furent prises par le ministre Perben deux (contestables) décisions franco-françaises, mal comprises par les chargeurs, lois qui ont en partie rompu le lien fragile entre le monde du transport et celui de l'industrie et de la distribution commerciale : la première relative à l'indexation des prix de transport sur les carburants, comme au bon vieux temps de la TRO, la deuxième concernant l'obligation de règlement du prix dans les 30 jours.

Cette rupture d'égalité entre partenaires commerciaux garantissant aux uns des droits commerciaux interdits aux autres (curieusement le conseil constitutionnel n'a rien trouvé à y redire...) a créé une situation réduisant de façon inquiétante la part de la négociation entre partenaires commerciaux, et a considérablement amplifié les malentendus entre les transporteurs et leurs clients.

Ce profond déficit dans la relation contractuelle faisant la part belle au marché «spot», conjugué à un carburant cher, à une main d'œuvre rare et à une offre commerciale déséquilibrée en période pointe est devenu un véritable casse tête pour nombre de responsables transport, et les directions logistiques auxquelles ils reportent !

Nombre de chargeurs qui, essentiellement adossés à leur puissance d'achat, se sont vus dans l'impossibilité de couvrir pendant de longues semaines leurs propres besoins de transport, faute d'avoir su fidéliser leurs principaux prestataires qui, bien souvent, n'ont pas hésité à se vendre aux plus offrants, se libérant aisément d'engagements contractuels insuffisamment formalisés.

Et que faire dans une telle situation, le ferroviaire, le fluvial ou encore le transport combiné ne permettant aucune improvisation en matière de schéma transport ?

Mangeant leur chapeau, de nombreuses entreprises, parfois parmi les plus en vue, ont vivement délié les cordons de leurs bourses pour faire face à cette situation, ce qui a d'ailleurs amplifié davantage les déséquilibres du marché.

Il va sans dire que la seule réponse possible à ces secousses du marché se trouve dans les deux maîtres mots suivant : planification et contractualisation.

- ◆ Planification afin de donner une meilleure visibilité aux gestionnaires de flottes en leur permettant d'affecter, en temps et en heure, le nombre de moyens nécessaires sur une période donnée.
- ◆ Contractualisation afin de sécuriser la relation commerciale dans la durée, dans le cadre d'un partenariat souvent invoqué mais plus rarement pratiqué.

Néanmoins, la contractualisation dans le domaine du transport routier reste un exercice difficile à cause de l'extrême atomisation du marché du transport où 80% des entreprises comptent moins de 10 salariés alors qu'une simple usine de cartonnage nécessite de 3000 à 5000 mouvements par mois.

D'où certaines réflexions à la mode visant à la «ré internalisation» de certains maillons de la fonction «transport».

Dans un pays où le transport fluvial n'irrigue que 20% du territoire et où le ferroviaire reste d'abord et avant tout un enjeu social avant d'être un outil au service de l'économie, force est de constater que, même en matière de longue distance, le poids lourd reste le roi de la jungle.

En ces temps d'intenses réflexions sur le devenir du transport, notamment en matière d'environnement, le «merroulage», c'est-à-dire l'acheminement des remorques par navires rouliers (ferries) sur les grands axes nord-sud et est-ouest de l'Europe demeure, hormis un fret ferroviaire encore en devenir, la seule véritable filière d'avenir, le navire étant, et de loin, le meilleur outil de massification jamais inventé par l'homme. Ce sera, pour un faible investissement, un formidable souffle pour les ports maritimes de taille moyenne.

Charge aux routiers d'assurer les liaisons de proximité...



Hubert de Bailliencourt  
Expert Transport

# Nos activités

## OPTIMISATION DU TRANSPORT ROUTIER : MISE EN PLACE DE BOUCLE/ENCHAÎNEMENT CHEZ UN INDUSTRIEL LEADER DU BTP

### CONTEXTE :

La pénurie de camions, qui de manière périodique vient frapper les entreprises en détériorant de manière significative leur qualité de service, impose à ces dernières une démarche volontariste de reprise en main de leur activité transport.

Newton.Vaureal Consulting a développé une approche innovante afin de répondre à ce besoin de maîtrise : la mise en place de boucles/enchaînements centralisés.

### PRINCIPE :

Dans le cas d'une activité multi-sites, la définition du plan de transport et le suivi des opérations sont souvent réalisés au niveau local. Cette situation n'est pas toujours satisfaisante car on se trouve souvent dans des situations inextricables comme par exemple un excès de camions dans le sud de la France et une pénurie dans l'est.

Comment faire, dans le cadre d'une activité constituée principalement de lignes point à point en camion complet, pour réduire ses coûts de transport et augmenter de manière significative sa qualité de service ?

La réponse passe par la maîtrise globale des flux : l'agrégation de la connaissance terrain à un niveau supérieur permet une bien meilleure utilisation des moyens.

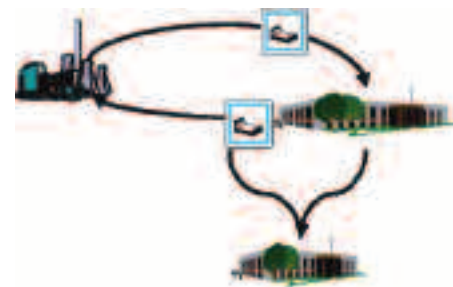
Le principe essentiel est donc l'optimisation du taux d'utilisation des véhicules :

- ◆ Réduction des temps morts et sans valeur ajoutée en travaillant sur les processus de chargement/déchargement.
- ◆ Ou optimisation des coûts de transport, par réduction du terme journalier de mise à disposition des véhicules, en augmentant leur taux d'utilisation via les deux principes suivants :

- Mise en place d'enchaînements : le camion ne revient pas à son point de départ et réalise le maximum de liaisons intersites possibles dans le respect de la réglementation routière.



- Mise en place de boucles : quel que soit le parcours du camion, son point de départ est toujours son point d'arrivée.



- En relation avec des tractions point-à-point, la mise en place de boucles/enchaînements est plus économique si la réduction du terme journalier (utilisation du même véhicule sur plusieurs liaisons) compense l'augmentation des heures de conduite et des kilomètres réalisés «à vide».



A titre d'exemple, nous pouvons qualifier les 6 types de routes suivantes :

	Liaisons tout point du réseau	Distance <= 500 Km	Distance > 500 Km	Cochage fixe / flottant	Point d'arrivée fixe / mobile
Enchaînement intra-compagnie		X		Fixe	Fixe
Enchaînement inter-compagnie	X	X		Fixe	Fixe
Boucle régulière fixe	X	X		Fixe	Fixe
Boucle régulière flottant fixe			X	Flottant	Fixe
Boucle régulière flottant mobile	X		X	Flottant	Mobile
Boucle irrégulière (base coûts : flottant et mobile)	X	X	X	Fixe/flottant	Fixe/mobile

Un nombre important de scénarios d'organisation peuvent ainsi être envisagés en combinant les paramètres suivants :

- ◆ Leviers opérationnels d'optimisation
- ◆ Modalités contractuelles
- ◆ Amplitudes de travail possibles

Une étude analytique approfondie permet la traduction tarifaire de ces scénarios :

Leviers d'optimisation		Location équipement + équipage par un transporteur		Location équipement + équipage par un loueur	
		1 amplitude	2 amplitudes	1 amplitude	2 amplitudes
Boucle régulière fixe	Terme fixe	322,80 €		332,82 €	
	Terme kilométrique € / Km chargé	0,46 €		0,46 €	
		1,10 €		1,15 €	
Boucle régulière flottant fixe	Terme fixe		635,67 €		662,33 €
	Terme kilométrique € / Km chargé		0,44 €		0,46 €
			1,07 €		1,12 €
Boucle régulière flottant mobile	Terme fixe	322,80 €	662,46 €	332,82 €	680,08 €
	Terme kilométrique € / Km chargé	0,46 €	0,44 €	0,46 €	0,46 €
		1,10 €	1,09 €	1,15 €	1,14 €
Boucle irrégulière (base coûts : flottant et mobile)	Terme fixe	364,28 €	688,24 €	357,77 €	708,44 €
	Terme kilométrique € / Km chargé	0,46 €	0,44 €	0,46 €	0,46 €
		1,17 €	1,13 €	1,20 €	1,17 €

## SYNTHESE :

La mise en place d'un outil d'analyse puissant permet de sélectionner, suivants chaque scénario, la meilleure solution possible, ligne par ligne.

Les enjeux économiques se révèlent être souvent significatifs :

Scénarios	Iso-organisation	Pilotage avec point d'arrivée fixe	Pilotage avec point d'arrivée mobile	Substitution au métier du transporteur	
Affrètement / parc dédié	Affrètement	Affrètement	Parc dédié de 50 camions	Parc dédié de 100 camions	Parc dédié
Leviers d'optimisation (Enchaînement / Boucle)	Enchaînement intra-compagnie	Enchaînement inter-compagnie	Boucle régulière fixe	Boucle régulière flottant mobile	Boucle irrégulière
Gains en €	Ordre de X M€	Ordre de Y M€	Ordre de X M€	Ordre de Y M€	< 0

## CONCLUSION :

La taille de notre client (1000 camions/jours sur la route) lui permet d'avoir une capacité d'optimisation supérieure à celle que les prestataires de transport peuvent lui proposer, et de transformer de cette connaissance en gains financiers substantiels. La mise en place de boucles/enchaînements n'est possible que par la maîtrise cette connaissance.

Il apparaît primordial que la fonction transport évolue vers les principes suivants :

- ◆ Planifier et contrôler les interfaces entre les opérations logistiques et le transport.
- ◆ Garder la maîtrise du transport en interne (innovation et optimisation).
- ◆ Professionnaliser l'affrètement.
- ◆ Concentrer les compétences de pilotage des flux en central (lissage et complémentarité).

- ◆ Renforcer la contractualisation avec les transporteurs.
- ◆ Développer la fonction de "Vendor Management" afin de :
  - Rédiger les cahiers des charges techniques et les contrats de services,
  - Piloter le transport de façon opérationnelle (suivre la bonne réalisation de la prestation par le Transporteur affrété et apporter des solutions aux problèmes rencontrés),
  - Mesurer la performance des transporteurs (respect des horaires, qualité de service...),
  - Challenger les transporteurs au quotidien.



Frédéric Beltoise  
Consultant

## Evènement



5ème rendez-vous

### Mise en place d'un TMS : Méthodologie, Risques, Impacts

Mardi 27 novembre de 8h30 à 10h30

Au Cercle National des Armées,  
8 Place Saint Augustin, 75008 Paris

Inscrivez-vous :

En ligne : <http://tables.rondes.free.fr>  
Par email : [mcamelot@newtonvaureal.com](mailto:mcamelot@newtonvaureal.com)  
Par téléphone : Maria Camelot  
Tél.: 01 40 17 99 18  
Fax : 01 40 17 06 99



Contact  
Maria Camelot  
Resp. Développement Commercial  
Tél.: 01 40 17 99 18  
[mcamelot@newtonvaureal.com](mailto:mcamelot@newtonvaureal.com)