

Le Transport Routier en 2023, un nœud gordien

10 tendances pour aider les chargeurs à le dénouer



Midas arrivant sur son char fut élu Roi de Phrygie. Une légende fut attachée à son accession au trône : celui qui réussirait à dénouer le nœud qui unissait le timon au joug et dont on ne voyait aucune des extrémités, serait le maître de l'Empire d'Asie. Alexandre dans sa conquête de l'Asie s'arrêta en -333 av. JC à Gordion demanda à voir le char et la légende dit qu'il résolut le problème en tranchant le nœud d'un coup d'épée...

Depuis 2 ans, l'enchevêtrement des difficultés dans le domaine du transport routier, tel un nœud gordien, place les chargeurs dans une situation d'une rare complexité. Depuis la reprise post-COVID le Transport Routier n'évoque que **pénurie de chauffeurs et indisponibilité de camion, hausse des coûts, baisse de la qualité de service** et bien pire. C'est donc la situation inversée par rapport aux standards des 15 dernières années qui ont permis d'apporter plus de valeur (meilleure qualité de service) à un moindre coût. Voici la qualité de service qui s'effondre et les coûts qui explosent. Depuis plus de 5 ans les acteurs bons observateurs du secteur voyaient **se profiler à l'horizon un mur par un manque grandissant de conducteurs et une image de la filière de moins en moins attractive**. Il aura donc fallu une situation exceptionnelle pour qu'enfin **les conséquences d'un secteur qui va mal soient perceptibles par tous**.

2021 et 2022 ont donc été compliquées pour les chargeurs avec un choc tel que même **les responsables Transport en ont perdu leurs repères**. La plupart d'entre eux, installés dans la routine d'un jeu bien maîtrisé, n'ont pas compris que leurs habituels transporteurs « partenaires » (mais pas trop lorsque chaque année il fallait baisser les tarifs) ont choisi de **prioriser d'autres clients**, pas compris que **l'exploitant appelé à 16h00 pour un chargement à 08h00 le lendemain dise non**, pas compris que **le camion soit reparti sans charger après 3h d'attente alors que « c'est normal sur ce site »**. Et enfin pas compris pourquoi, cette année, on ne se tape pas dans la main pour reconduire les tarifs comme depuis 5 ans mais qu'**on discute hausse à 2 chiffres**.

Alors, **que va-t-il se passer en 2023 ?** Essaye-t-on de **s'extirper de cette situation ou continue-t-on à jouer au pompier**. Profite-t-on de l'accalmie qui semble se profiler pour digérer ce nouveau paradigme et, enfin, construire de manière volontariste un modèle vertueux qui remette le Transport à sa juste place ?

Newton.Vaureal Consulting vous propose ci-dessous **10 tendances** qui sont, selon nous, à travailler par les chargeurs dès début 2023 pour **améliorer à court terme** la situation de leur transport routier et **préparer l'avenir de leur organisation Transport**.

1. Ne négligez pas le travail de votre Plan de Transport et sécurisez-le !
2. Savoir saisir les opportunités dans un marché toujours chamboulé
3. Remonter les indicateurs de qualité de service Transport
4. Jumeaux numériques : modéliser pour mieux décider
5. Décarboner son transport : il est temps de s'y mettre ou d'accélérer !
6. Repositionner le transport dans les organisations Supply Chain
7. Avoir un TMS c'est bien, le faire parler avec le WMS c'est mieux
8. Remettre de l'ordre dans le contrôle de ses coûts de transport
9. Penser sa solution de Transport pour ses ventes directes en B2C
10. Trouver, Former, Fidéliser pour accompagner la montée en compétence des services Transport

1. Ne négligez pas le travail de votre Plan de Transport et sécurisez-le !

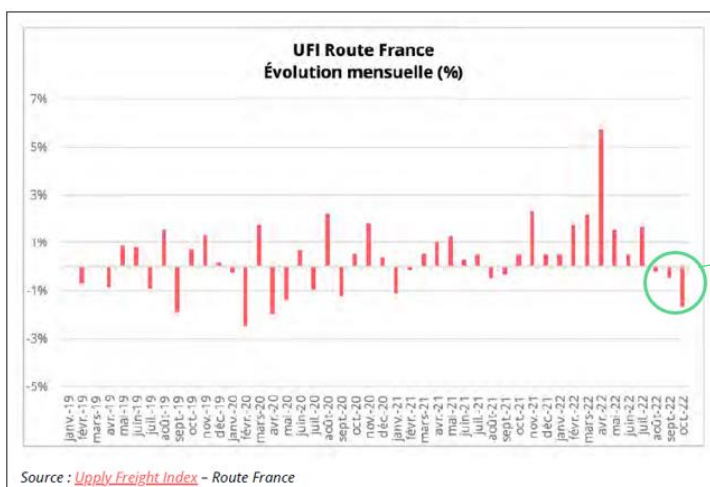
Le plan de transport est l'outil de base de la gestion des transports routiers et il ne doit pas se limiter à un partage d'une rencontre annuelle... Il doit être animé de manière plus dynamique encore que dans le passé avec les impulsions suivantes :

- Rencontrez fréquemment vos transporteurs pour entretenir de bonnes relations et les faire parler de leurs flux. Cela vous aidera à leur **proposer ce qu'ils veulent et à comprendre ce qu'ils ne savent pas bien faire** et pourquoi. Ils sont là pour vous proposer des solutions. Mais ils ont aujourd'hui de très fortes contraintes. Faites-les leur partager avec vous.
- Les hausses de prix vont vous être présentées. Si vous devez les accepter, entamez un dialogue cherchant des réciprocitys, et **demandez des contreparties**, des capacités additionnelles en saison forte, des garanties sur des flux compliqués pour vous, une plus grande visibilité sur les disponibilités, ...
- **Communiquez clairement votre plan de transport** à vos transporteurs. En effet, si vous ne leur dites pas où vous les attendez (quels flux, quels volumes, ...), vous ne pourrez pas leur reprocher de vous lâcher ! Pas besoin de s'engager sur des volumes fermes, des parts de marché et des volumes min/max sont tout à fait suffisants pour que vos transporteurs intègrent bien vos flux dans leurs plannings.
- Des régions où votre capacité est plus particulièrement limitée ? **Sourcez !** Innovez dans le sourcing et rencontrez des transporteurs nouveaux de votre secteur. Confiez un transport de temps en temps à un nouvel acteur pour le tester. Anticipez ! Ce n'est pas le jour où tout le monde sera saturé qu'il faudra solliciter ce nouvel acteur.



2. Saisir les opportunités dans un marché toujours chamboulé

2023 va être l'année du ralentissement économique. Le marché du transport devrait donc se rééquilibrer au profit des chargeurs. On observe déjà depuis fin 2022 une baisse importante sur le marché spot européen et **un début de baisse sur les flux français.**



T4 2022 – Début de baisse des prix du transport routier en France

Alors que faire dans ce contexte ?

Retomber dans les pratiques pré-COVID avec des appels d'offres à tout va et une pression permanente sur les tarifs transport serait imprudent. Toutefois, ce rééquilibrage de l'offre et de la demande va donner plus de pouvoir aux chargeurs qui pourront, selon nous :

- **Réajuster les tarifs des transporteurs qui ont trop profité de la pénurie** pour imposer des augmentations décorrélées des hausses de leurs coûts et du marché.
- **Garder de la flexibilité** pour profiter d'un marché spot qui va s'ajuster rapidement et/ou tester de nouveaux acteurs qui chercheront des volumes. **Cette année, ne contractualisez pas 100% de vos besoins**
- **Être intransigeants avec leurs transporteurs**. Vous aurez plus de solutions donc montrez-leur et reprenez la main. Privilégiez les meilleurs et sanctionnez les plus opportunistes.

3. Remonter les indicateurs de qualité de service Transport

Vous n'avez jamais vu vos indicateurs de qualité de service Transport aussi bas ? Ne vous inquiétez pas, vous n'êtes pas seul !

En plus de sécuriser vos plans de transport et de reprendre la main pour piloter vos transporteurs, profitez de l'accalmie qui se profile pour **expliquer en interne que l'amélioration durable de la qualité de service nécessite de nouveaux outils**.

Votre TMS vous donne les informations sur le départ de vos flux mais pas sur leur arrivée en temps réel (qui n'est soit pas suivie, soit déclarative par le transporteur). Cela ne facilite pas le calcul raisonné de l'OTIF. Aujourd'hui, être prévenu par le client que la marchandise n'a pas été livrée n'est plus acceptable !

Les solutions de Tracking (ou Real Time visibility) se démocratisent et vous permettent d'être proactifs vis-à-vis de vos destinataires. Gartner publie son « Magic Quadrant » de ces solutions pour vous aider à sélectionner le bon outil. De plus, l'augmentation du nombre de chargeurs qui utilisent ces solutions (et donc du nombre de transporteurs qui y sont déjà connectés) rend l'implémentation de plus en plus simple et rapide.



4. Jumeaux numériques : Modéliser pour mieux décider

Depuis 2 ans, les organisations logistiques ont été ébranlées par les pénuries de camions et les hausses de coûts. De nombreux schémas de transport avaient été construits avec pas ou peu de contraintes (capacité illimitée, faible coût du transport, non prise en compte des temps d'attente, pas d'intégration de l'empreinte carbone...).

Comment adapter son schéma de transport pour tenir compte de ce nouvel environnement Transport ?



En créant un jumeau numérique de votre schéma de transport actuel ! Sous ce nom très « 4.0 » se cache en fait une modélisation informatique de votre organisation transport. Pour que celle-ci soit le plus fidèle possible à la réalité, il faut numériser vos flux mais aussi vos coûts, vos promesses commerciales (délais de livraison, ...), la position de vos stocks, vos processus de gestion, vos contraintes, vos objectifs RSE, ...

Une fois le jumeau numérique créé, vous pourrez alors faire varier les paramètres pour chiffrer le coût de vos contraintes et concevoir différents scénarios dans le but d'identifier votre schéma cible.

5. Décarboner son transport : il est temps de s'y mettre ou d'accélérer !

Malgré les tensions vécues ces 2 dernières années par les directions transports, le sujet de la décarbonation n'a pas été mis au second plan. **Les contraintes réglementaires se rapprochant** (la mise en place des ZFE - Zones à Faibles Emissions notamment) et **la pression citoyenne se faisant de plus en plus forte**, il faut lancer des initiatives contraintes dans ce domaine et les intensifier.



Nous vous suggérons un plan d'actions en 3 étapes pour initier ce sujet :

- **Mesurez** vos émissions
- **Analysez** votre réseau logistique pour identifier les flux qui peuvent être :
 - **Optimisés** (moins de km / camions mieux remplis, ...)
 - **Reportés vers un autre mode** (train, fluvial) : de plus en plus de solutions multimodales se développent et rendent des flux accessibles à ces reports
 - **Décarbonés** : électrique, hydrogène, biogaz, vélo cargo. En fonction de la typologie de vos flux des solutions innovantes se développent
- **Définissez vos objectifs**, vos priorités et votre plan d'actions à court, moyen et long terme

Directeurs Transport et Logistique, **ne subissez plus les engagements RSE de votre direction et les contraintes réglementaires qui arrivent, devenez un acteur de la décarbonation de votre entreprise.**

Calendrier de retrait des véhicules polluants par ville et par vignette Crit'air

Ex : Camion diesel = Crit'air 2 = interdiction dans Paris et petite couronne en 2024

**SORTIE DES VÉHICULES DIESEL ET ESSENCE :
OÙ EN SONT LES VILLES FRANÇAISES ?**

Informations disponibles au 22 juin 2022

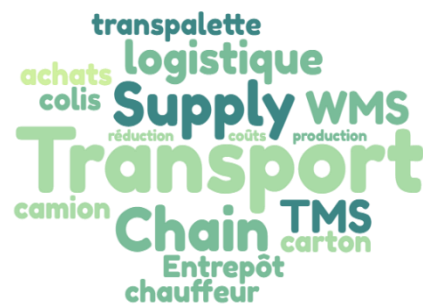
	NON CLASSÉ	5	4	3	2	1
Paris	2019	2019	2021	2023	2024	2030
Lyon ¹	sept. 2022	sept. 2022	2024	2025	2026	
Strasbourg ²	janv. 2022	janv. 2022	janv. 2023	janv. 2024	janv. 2025	
Grenoble ³	2019	2019	2020	juill. 2022	juill. 2025	
Toulouse ⁴	janv. 2023	janv. 2023	janv. 2023	janv. 2024		
Rouen ⁴	sept. 2022	sept. 2022	sept. 2022			
Aix-Marseille	sept. 2022	sept. 2022	sept. 2023	sept. 2024		
Montpellier ⁴	juill. 2022	janv. 2023	janv. 2024	janv. 2025	janv. 2028	
Nice ⁴	janv. 2023	janv. 2023	janv. 2024			
Toulon	Bien qu'obligatoire, la ZFE n'a toujours pas été présentée					
Reims	janv. 2022	janv. 2022	janv. 2023	janv. 2024		
Saint-Étienne ⁵	janv. 2022	janv. 2025	janv. 2025	janv. 2027		

1 - L'interdiction de circulation des véhicules non classés prévue en sept. 2022 sera dans un premier temps « pédagogique ». L'interdiction définitive interviendra en janv. 2023.
2 - L'ensemble des interdictions de circulation seront précédées de phases « pédagogiques ». L'interdiction définitive des Crit'Air 5 n'interviendra par exemple qu'en janv. 2023.
3 - Uniquement pour les véhicules professionnels. Conformément à la loi Climat et Résilience, des discussions sont en cours sur l'extension de la ZFE aux véhicules particuliers.
4 - Il a été décidé d'appliquer un calendrier différencié entre véhicules particuliers et véhicules professionnels. Les informations présentées ici concernent les véhicules particuliers.
5 - Uniquement pour les véhicules professionnels.

réseau action climat

6. Repositionner le transport dans les organisations Supply Chain

Bon marché, toujours disponible, arrangeant voire corvéable à merci, **le transport routier offrait tellement de garanties pour pas cher qu'on n'en a oublié que, sans lui, on ne sait pas livrer les clients.** Il était ainsi devenu « une variable d'ajustement » ou encore un « mal nécessaire » au bout de la chaîne logistique. Certains avaient même décidé de le sous-traiter totalement, comme une simple commodité, et donc de perdre toute compétence interne.



Ces 2 dernières années ont sonné la fin de cette situation. Elles ont mis en exergue un **manque de compétence Transport chez les chargeurs.** Manque de formation, manque d'effectifs, manque d'outils pour piloter, manque de poids en interne vis-à-vis des autres directions pour peser sur des choix structurants, ... Il est donc tant de **redonner sa juste place à la direction transport dans l'organisation et les budgets.** Positionnée au bon niveau, elle aura beaucoup de valeur à apporter à l'entreprise.

7. Avoir un TMS c'est bien, le faire parler avec le WMS c'est mieux



Le **TMS (Transport Management System)** et le **WMS (Warehouse Management System)** sont des outils bien connus des directions Supply Chain. Le TMS permet de planifier et d'optimiser le transport puis de gérer son exécution et son suivi et enfin de contrôler sa facturation et d'analyser ses données ; le WMS, lui, gère la réception, le stockage, la préparation et enfin la mise en expédition des commandes.

Quel intérêt alors de relier ces 2 outils ?

L'intérêt principal est opérationnel :

- En amont, avoir la vision des stocks permet de **générer des demandes de réapprovisionnement et donc de commander le transport sans aucune intervention manuelle.**
- En aval, la préparation des commandes peut se faire en tenant compte des plans de tournées eux même construits à partir des commandes du jour ou encore des capacités des véhicules pour mieux les remplir. **C'est alors le transport qui planifie la préparation des commandes et non l'inverse.**

D'autres intérêts comme l'utilisation de prévisions de commandes pour ajuster les capacités transport, une meilleure vision du coût global logistique d'une commande ou encore une simplification pour les utilisateurs (et les DSI) qui n'ont qu'un seul outil à maîtriser.

8. Remettre de l'ordre dans le contrôle de ses coûts de transport

Pendant ces 2 ans à chercher des solutions pour livrer à tout prix le sujet **du contrôle des factures de transport a naturellement été relégué au dernier plan** pour beaucoup de chargeurs. En effet, **compliquées à analyser** (grilles au poids et département, règles de payant pour, plusieurs niveaux de service pour une même flux, indexation gasoil, multiples surcharges, ...), **les factures de Transport sont souvent mal contrôlées, voire pas du tout !**



Que ce soit en interne ou externalisé à un spécialiste du « Freight Audit & Paiement » (FAP), **il n'est pas rare de trouver entre 3% et 6% de trop payés** sur ses factures. Il s'agit de contrôler non seulement la bonne application des grilles (bon poids, bon lieu de livraison, bonne application des surcharges) mais également le juste prix pour le bon niveau de service : est-ce que le service payé a été respecté, J+1 payé Vs. J+2 réalisé par exemple.

Enfin, n'oubliez pas que **vous pouvez contester vos factures de Transport pendant 1 an.** Alors pourquoi ne pas réaliser un « post-audit » pour récupérer le trop payé de 2022 et remettre de l'ordre pour repartir en 2023 sur de bonnes bases ?

9. Penser sa solution de Transport pour ses ventes directes en B2C

Si vous vous êtes lancés ou si en 2023 vous vous lancez dans **la vente directe de vos produits**, il vous faut adapter vos solutions transports à la spécificité de ces flux qui viennent complexifier encore un peu plus l'existant.

De plus en plus d'industriels se lancent dans la **distribution omnicanale afin de commercialiser en direct tout ou partie de leurs gammes de produits**. Mais alors, comment passer d'un transport massifié de plusieurs palettes vers un entrepôt à un transport de colis vers des particuliers ?



Avant de déclarer que c'est trop complexe d'un point de vue logistique ou que ça sera trop coûteux, prenez un peu de temps pour poser le sujet. Certes vos coûts de transport et de préparation de commandes vous sembleront démesurés par rapport à votre référentiel habituel, **mais mettez en face de ces coûts de transport élevés tout ce que votre entreprise n'aura plus à payer via ce canal de vente** : pas de marge distributeur, pas de commerciaux terrain, ...

Alors n'hésitez pas à étudier la logistique de la vente directe B2C voire la vente directe B2B si vos produits s'y adaptent mieux.

10. Trouver, Former, Fidéliser pour accompagner la montée en compétence des services Transport

Cela n'a échappé à personne, **la pénurie de main d'œuvre n'a pas seulement touché les conducteurs**. Les services logistiques et transport ont également de plus en plus de mal à recruter et à trouver des profils suffisamment qualifiés (exploitants, pilotes de flux, analystes, ...). Dans ce contexte où le transport est de plus en plus compliqué à opérer et à optimiser, vous aurez besoin de renforcer vos équipes avec des profils plus qualifiés pour répondre aux enjeux.



Alors que faire ?

En plus d'**augmenter les grilles de salaires** et de mettre en avant tous les avantages que propose votre entreprise à ses salariés pour attirer les bons profils, il vous faudra ensuite, pour les fidéliser, les **former en continue**, les **accompagner dans leur évolution** et leur **proposer une vision** à moyen / long terme. **Prenez du temps avec votre service RH** pour bien intégrer et planifier ces changements afin de les **mettre en œuvre** avant que cela ne devienne, comme malheureusement trop souvent pour ces sujets, de bonnes idées restées bloquées sur un slide PowerPoint...

**

*

En 2023, il est des sujets que l'entreprise ne peut pas laisser sans une transformation profonde de leur approche. Le Transport routier en fait sans aucun doute partie. Par son impact très profond sur la dégradation de la qualité de service, sur la détérioration des marges et par sa contribution à l'empreinte carbone, il doit être remis sous les feux de la rampe et il nécessite d'engager des moyens significatifs pour piloter sa transformation.