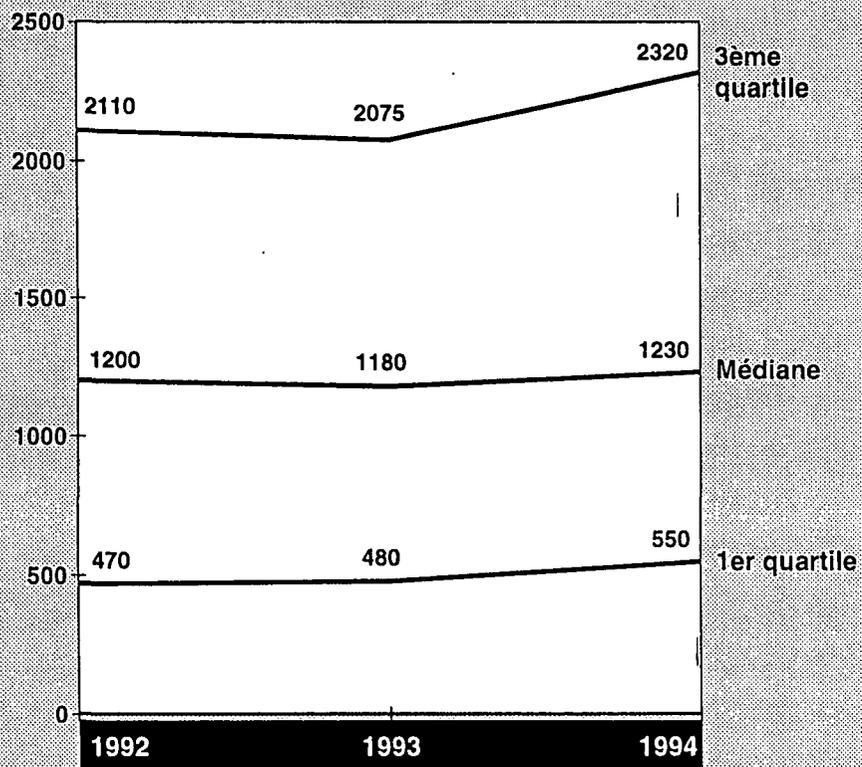


LISTE DES GRAPHIQUES

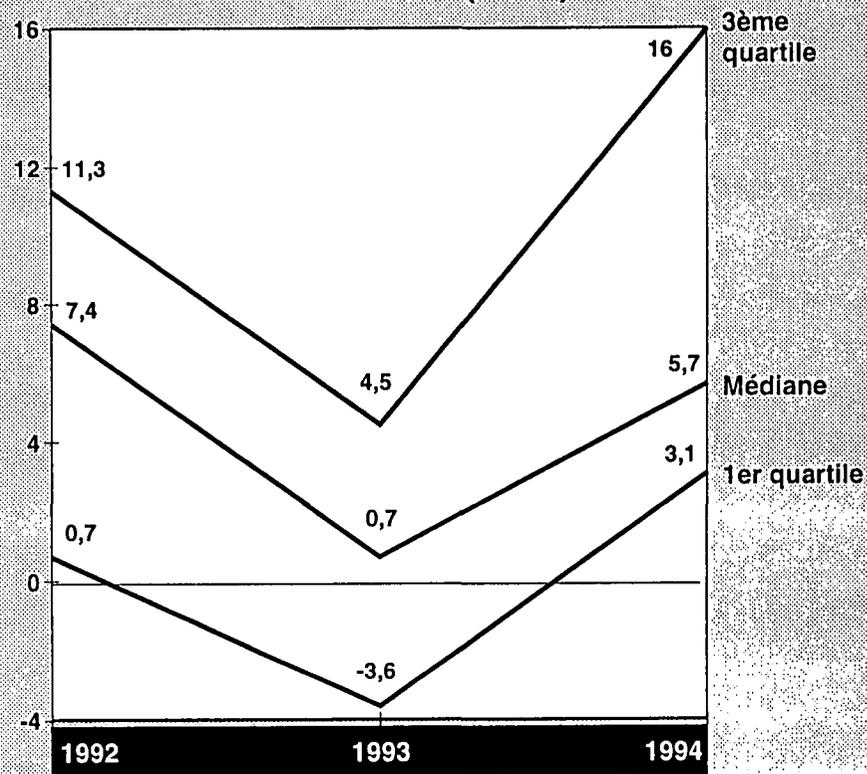
1. Evolution du chiffre d'affaires (en MdF)
2. Chiffre d'affaires export
3. Sous-traitance
4. Rentabilité
5. Rentabilité économique
6. Structure financière
7. Frais financiers / résultat brut d'exploitation

CHIFFRE D'AFFAIRES

Evolution du chiffre d'affaires
de 1992 à 1994 (en MF)



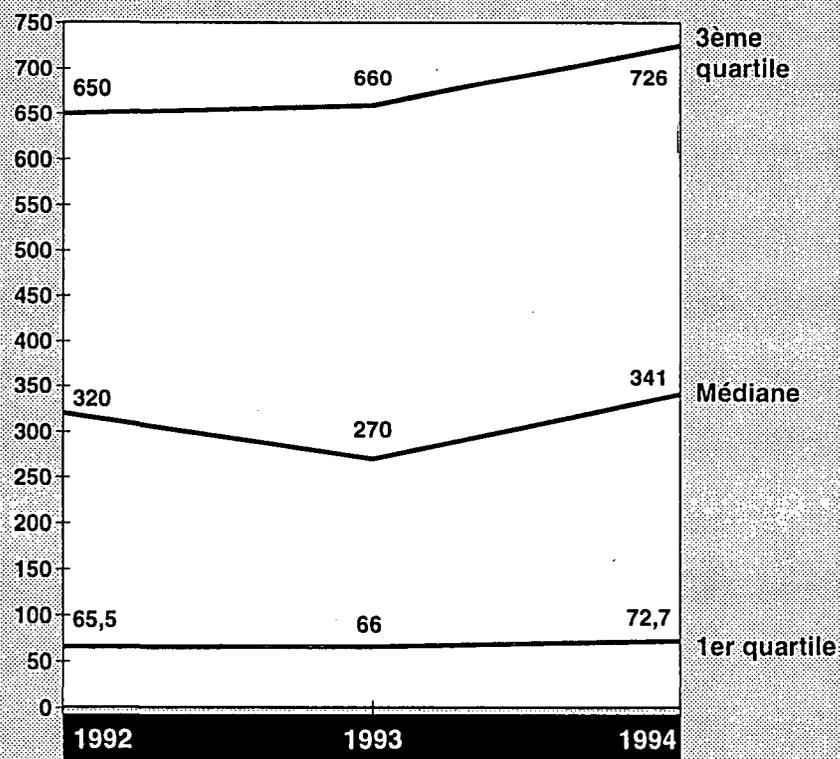
Variation du chiffre d'affaires
de 1992 à 1994 (en %)



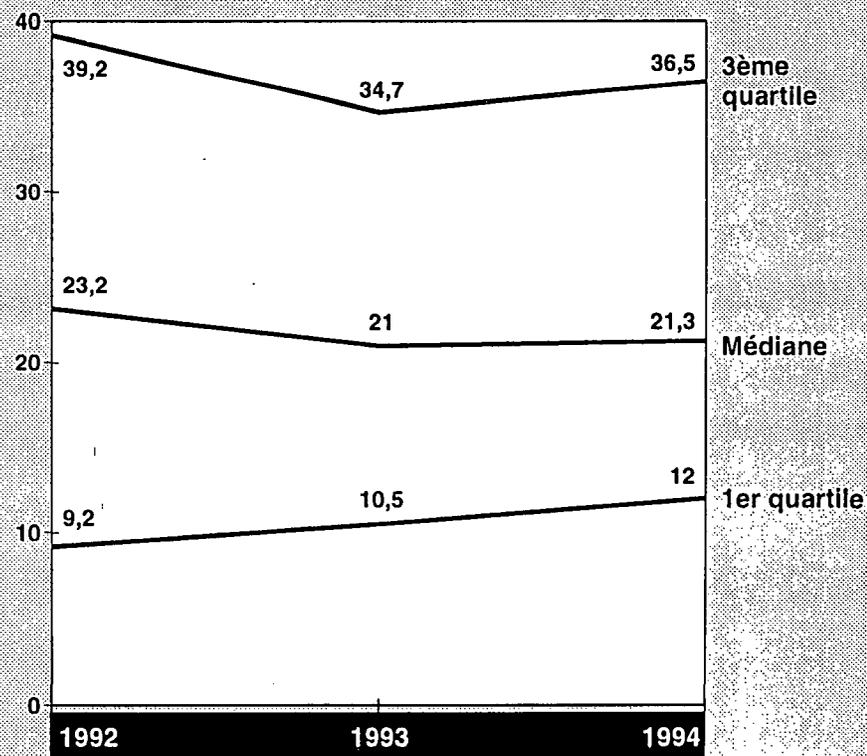
GRUPE CRÉDIT NATIONAL

CHIFFRE D'AFFAIRES EXPORT

Evolution du chiffre d'affaires export de 1992 à 1994 (en MF)

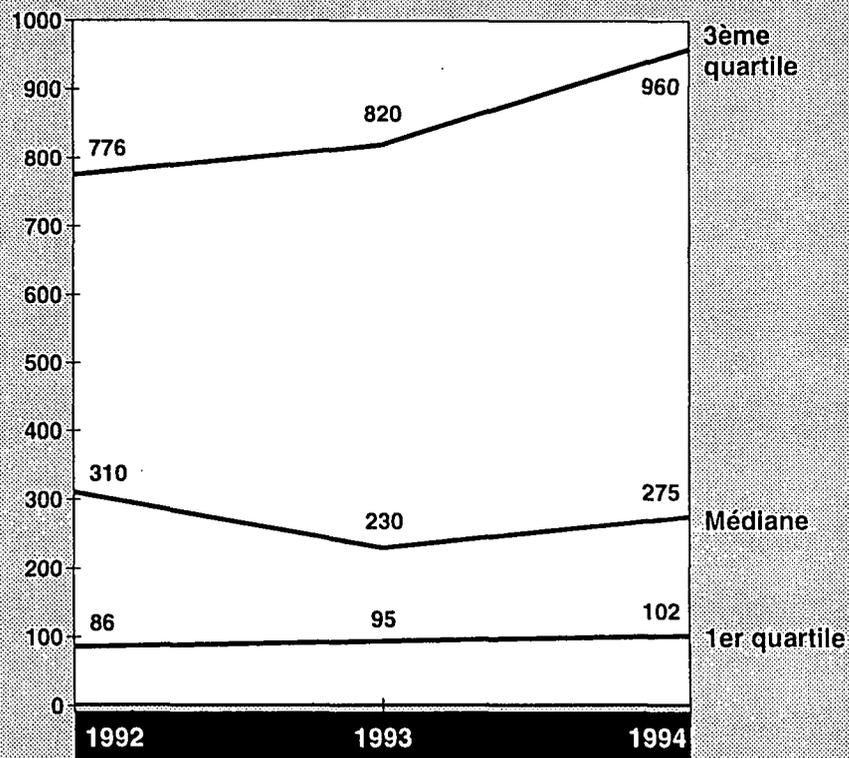


Part de l'export dans le chiffre d'affaires de 1992 à 1994 (en %)

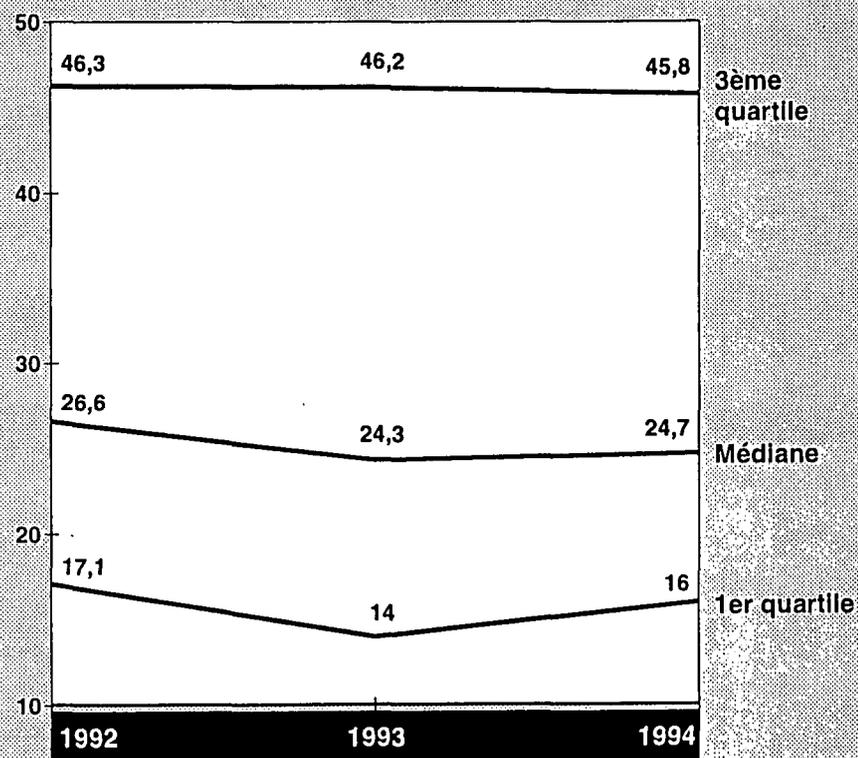


SOUS-TRAITANCE

Evolution de la sous-traitance de 1992 à 1994 (en MF)

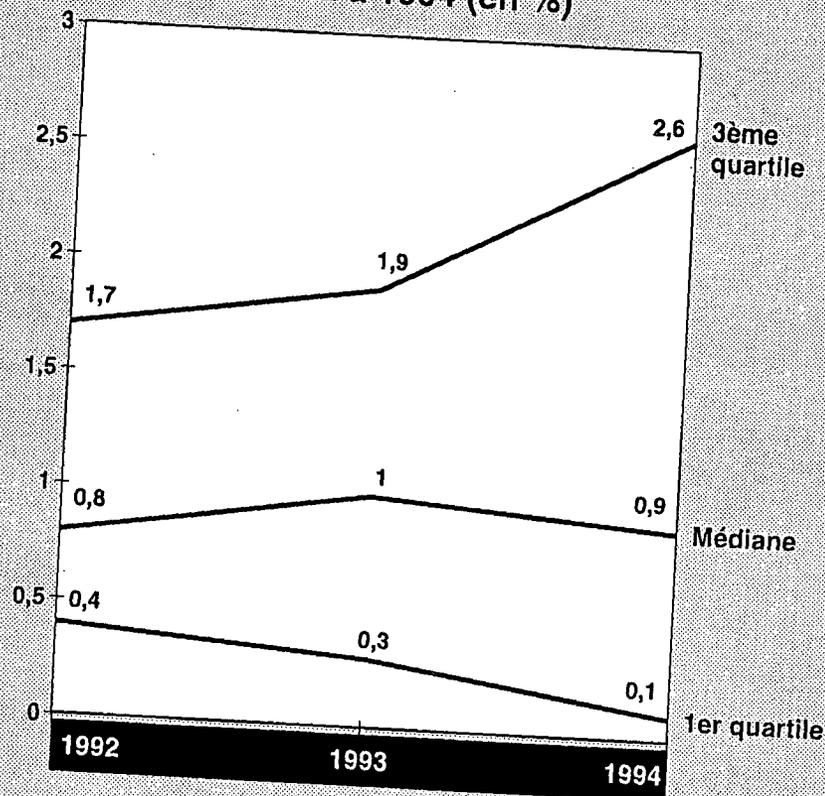


Part de la sous-traitance dans le chiffre d'affaires de 1992 à 1994 (en %)

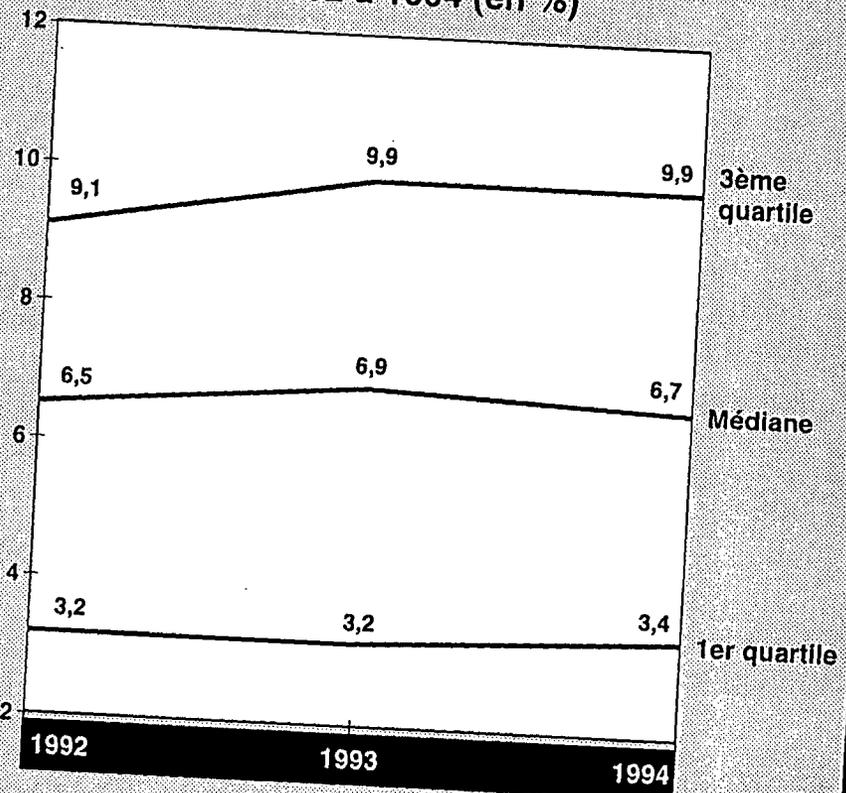


RENTABILITE

Résultat net / chiffre d'affaires
de 1992 à 1994 (en %)



Marge brute d'autofinancement / chiffre d'affaires
de 1992 à 1994 (en %)



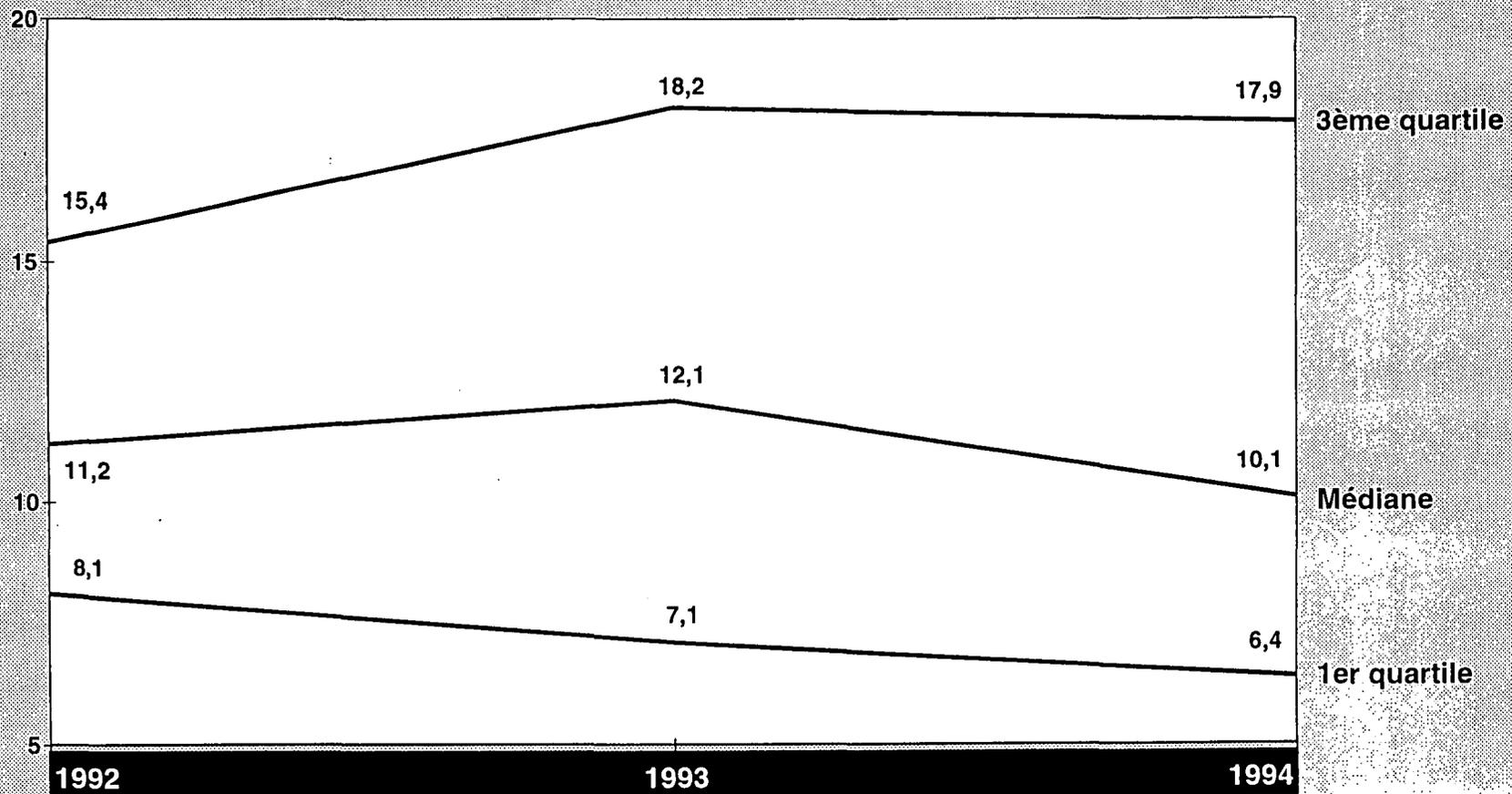
194



GRUPE CREDIT NATIONAL

RENTABILITE ECONOMIQUE

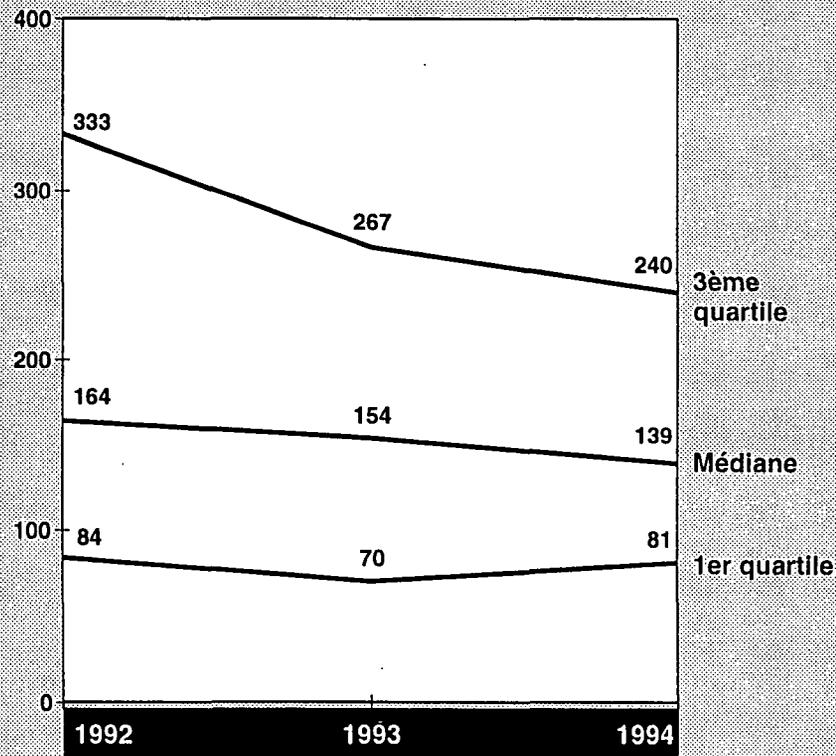
1992 à 1994 (en %)



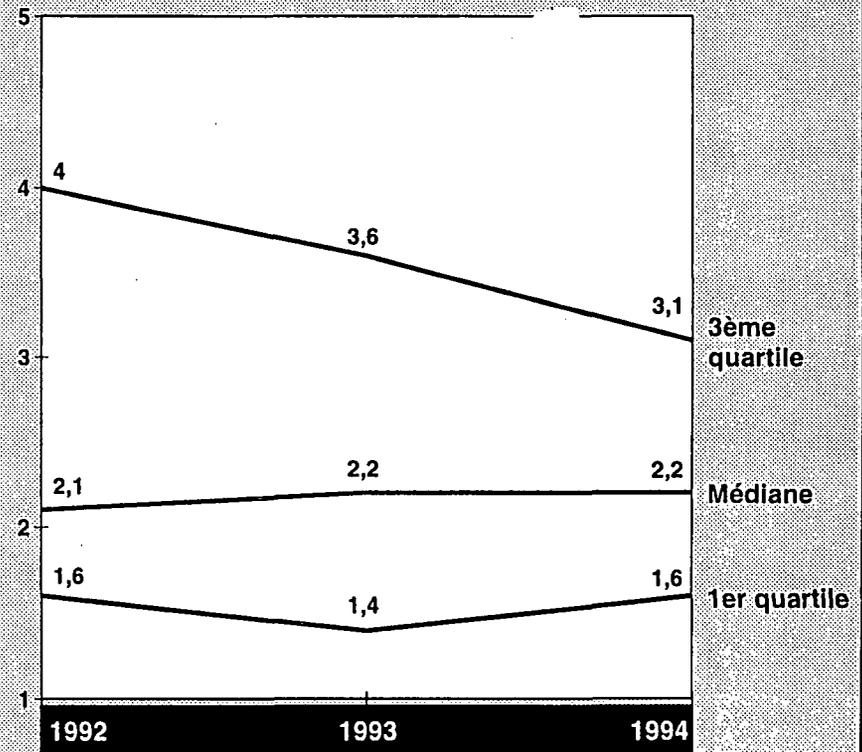
GRUPE CRÉDIT NATIONAL

STRUCTURE FINANCIERE

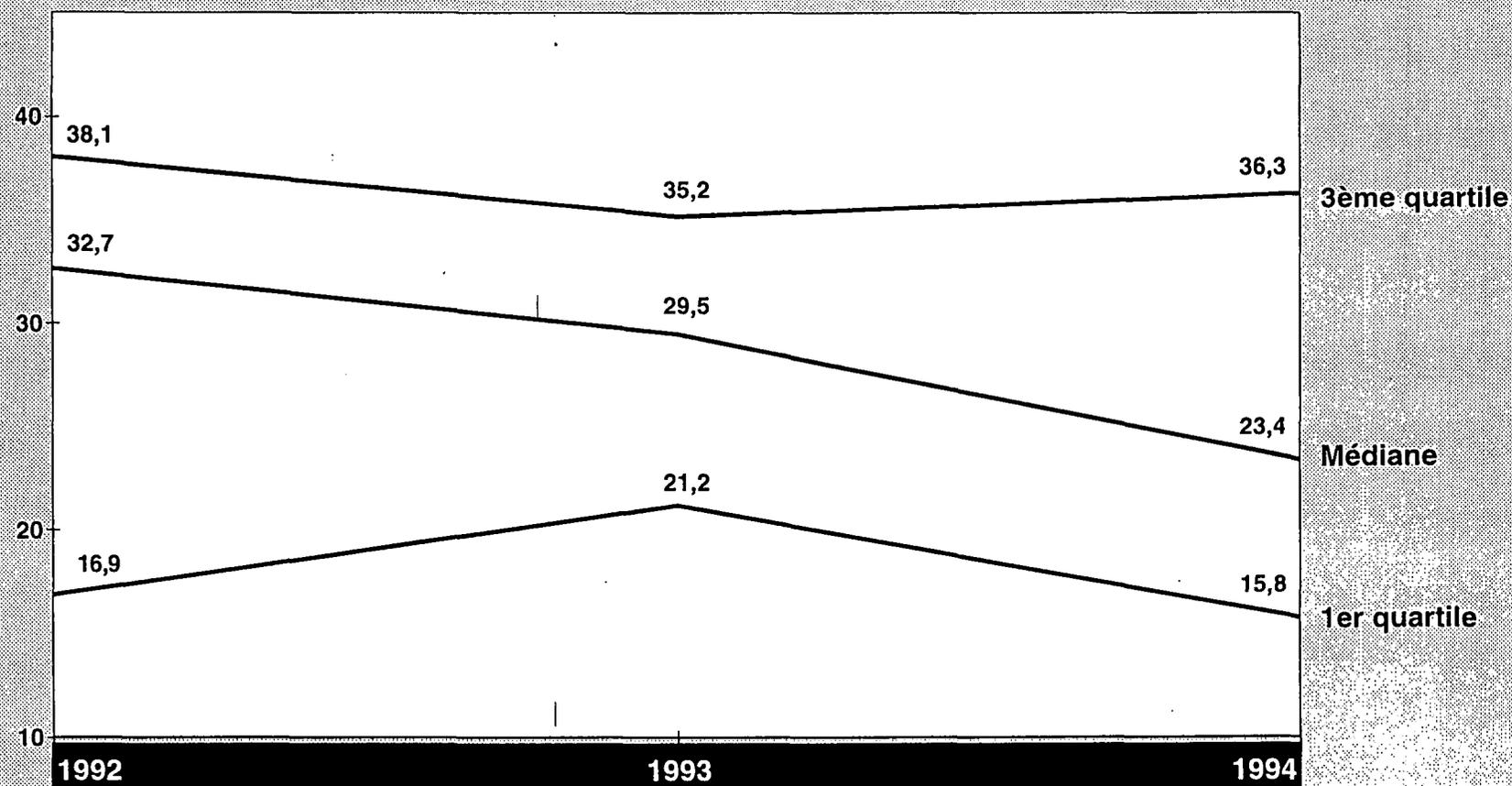
Endettement à terme / fonds propres
de 1992 à 1994 (en %)



Endettement à terme / marge brute d'autofinancement
de 1992 à 1994 (en %)



Frais financiers / Excédent brut d'exploitation 1992 à 1994 (en %)



GRUPE CRÉDIT NATIONAL

**II. L'INTERNATIONALISATION
DES GRANDS TRANSPORTEURS**

Les dirigeants rencontrés dans le cadre de l'étude ont pour la plupart mis l'accent sur l'internationalisation du transport routier de marchandises, considérée à la fois comme une évolution structurelle incontournable et comme une opportunité de développement.

Ils constatent en effet :

- l'internationalisation croissante des échanges commerciaux, en particulier des grands groupes industriels et de distribution,
- les effets d'entraînement de l'ouverture des marchés intra-communautaires, et du développement des échanges avec les Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO),
- le fait que, même pour les PME régionales, l'exportation est le seul relais de croissance régulier depuis les années 80, alors que simultanément la sous-traitance industrielle délocalisée se développe (textile, électronique),
- la réorganisation à l'échelon européen des outils de production des groupes industriels qui s'orientent de plus en plus vers le schéma : 1 usine en Europe par type de produit, ce qui développe les échanges internationaux routiers, mais aussi l'apparition de centres logistiques et plates-formes d'éclatement (informatique, meubles, automobile, électroménager, industries chimiques et pharmaceutiques),
- l'harmonisation des normes, par exemple pour les produits dangereux,
- la systématisation du recours aux flux tendus, aussi bien pour les échanges inter-industriels, que pour les livraisons de pièces détachées dans le cadre des contrats de service après vente des groupes industriels européens,
- l'essor international de la vente par correspondance, aux particuliers, mais aussi business to business.

La messagerie internationale suit ainsi la même évolution que la nationale : après avoir fondé son développement dans les années 70 sur les délais garantis, dans les années 80 sur l'amélioration des flux logistiques (flux tendus, juste à temps, zéro stock), elle le fonde dans les années 90 sur les notions de soutien à l'action commerciale : vente et après-vente (disponibilité rapide, voire immédiate, des produits et pièces détachées).

Les grands transporteurs routiers sont donc tenus de suivre leurs clients à l'international, surtout s'ils souhaitent :

- **intégrer le maximum de valeur ajoutée** dans les prestations qu'ils offrent, afin de conserver des marges minimales,
- **acquérir une taille critique minimale** auprès d'industries totalement internationalisées (pétrole, chimie, automobile, papier-carton, informatique, vins et alcools),
- **fidéliser leur clientèle nationale, ou régionale**, de plus en plus soucieuse de traiter avec des partenaires offrant un service complet.

Pour autant, une internationalisation réussie doit répondre à plusieurs conditions :

- dans un premier temps, répondre à une demande effective du portefeuille de clientèle existant, ce qui limite les risques inhérents à ce type de diversification,
- l'entreprise doit disposer des compétences humaines nécessaires, par embauches ciblées et formation interne dédiée,
- les modes d'implantation doivent être adaptés à chaque situation (couple pays/produit) : implantations directes de bureaux de représentation, de filiales et agences, ou stratégie d'alliances avec ou sans fusion des réseaux informatiques...

La rentabilisation d'une stratégie d'internationalisation ne peut ainsi être obtenue que par accès immédiat à la taille critique sur le créneau concerné : massification des flux en messagerie (grands réseaux d'alliances européennes, exclusivités réciproques), organisation des retours en lot industriel impliquant une spécialisation sur des axes (Nord-Méditerranée, Europe-Maghreb, Europe-PECO) et des services (transport de primeurs, sur cintres, produits électroniques,...), obtention de contrats pour plusieurs sites européens pour les transports de produits chimiques et matières dangereuses.

Enfin, de nombreux obstacles demeurent :

- le risque présenté par les opérations de croissance externe à l'étranger par mauvaise appréhension de la culture locale (le transport est un métier de service où le capital est d'abord humain), ou manque d'encadrement disponible pour opérer un reporting efficace,
- le temps très long nécessaire pour la rentabilisation des implantations directes, si elles ne sont pas dans le prolongement de l'accompagnement de la clientèle nationale à l'étranger,
- le protectionnisme de certains pays : il est par exemple difficile de travailler avec l'industrie allemande sans partenaire et/ou matériel roulant allemands ; d'autres gouvernements accordent des subventions officielles ou non à leurs transporteurs confrontés à la concurrence internationale (Pays-Bas, Italie) ou encore limitent les licences (Belgique),
- l'absence d'harmonisation des législations sociales et de sécurité, qui désavantage les transporteurs français par rapport à leurs collègues du Bénélux entre autres.

**III. LA SOUS-TRAITANCE DES OPERATIONS
LOGISTIQUES**

PLAN

I - LES ENJEUX DE LA LOGISTIQUE

- 1.1 Le contexte général
- 1.2 Les coûts logistiques en France
- 1.3 Les activités logistiques en entrepôt sous-traitées
- 1.4 Les différentes formes de sous-traitance
- 1.5 Les limites de la sous-traitance logistique

II - SYNTHESE DES COMPTES-RENDUS D'ENTRETIENS

TABLEAUX JOINTS

- Ventilation des dépenses logistiques en France
- Décomposition moyenne des frais logistiques en France
 - . pour 100 F de frais logistiques
 - . pour 100 F de chiffre d'affaires

I - LES ENJEUX ECONOMIQUES DE LA LOGISTIQUE

1.1 Le contexte général

En France, depuis une dizaine d'années, les entreprises industrielles, à la recherche de gains de productivité afin d'augmenter leur compétitivité, et celles de la distribution, de plus en plus exigeantes en matière de respect des délais et de qualité de services, procèdent à une réorganisation totale de leur logistique, concentrant ainsi leur énergie sur leur métier de base.

Après avoir dans un premier temps sous-traité la seule fonction transport, ces entreprises cherchent désormais à externaliser les opérations logistiques en entrepôt - gestion de stocks, préparation de commandes, emballage, conditionnement - en déléguant ces activités à des prestataires spécialisés, avec un double objectif (a priori contradictoire) :

- ◆ **obtenir une meilleure qualité de produit ou de service ;**
- ◆ **parvenir à terme à une réduction sensible de leurs coûts logistiques.**

Ce mouvement en faveur de l'externalisation des opérations logistiques s'est intensifié ces dernières années et a permis aux entreprises les plus innovatrices spécialisées dans la gestion des flux physiques - transporteurs, commissionnaires, transitaires, affréteurs - de développer l'offre logistique par la fourniture de prestations à valeur ajoutée.

Cette diversification de l'offre s'est effectuée dans un contexte favorable, suite à l'émergence d'un certain nombre de phénomènes :

- l'internationalisation des marchés et la restructuration à l'échelle européenne des lieux de production et de stockage ;
- le développement de la production en flux tendus dans certains secteurs (automobile, grande distribution) ;
- la multiplication des campagnes promotionnelles, l'accélération du taux de rotation des stocks et surtout la multiplication du nombre de références à gérer (300.000 pour un grand magasin, 9.000 pour le département épicerie d'un hypermarché) ;
- la sophistication des moyens de traitement de l'information (EDI, télématique, radiomessagerie et localisation des véhicules par satellite, etc.) et des techniques de gestion de stocks (codes-barres, logiciels de gestion d'entrepôts ...) que seuls des spécialistes peuvent véritablement maîtriser.

1.2 Les coûts logistiques

Selon une récente enquête du BIPE (Bureau International des Prévisions Economiques) en partenariat avec l'ASLOG (Association Française pour la Logistique), les sommes consacrées à la logistique dans les entreprises françaises s'élèvent en moyenne à 12 % du chiffre d'affaires.

Les dépenses logistiques (y compris frais financiers) de l'ensemble de l'industrie française peuvent être estimées à 560 MdF ; 55 % des activités logistiques seraient sous-traitées, ce qui correspondrait à un marché d'environ 260 MdF. La fonction du transport et les activités directement liées (affrètement routier, maritime, aérien, prestations en douane, etc...) s'accaparent plus de 90 % des sommes consacrées à la sous-traitance, mais la part des opérations en entrepôts externalisées, bien que relativement faible (environ 20 MdF selon les estimations les plus récentes), augmente d'année en année. Et tout indique que ce processus est loin d'être achevé, élément confirmé par les responsables rencontrés.

1.3 Les opérations logistiques en entrepôts sous-traités

La sous-traitance logistique ne se limite plus à la seule fonction transport. En effet, les prestataires logistiques offrent toute une gamme de solutions, aussi bien dans la partie située en amont du cycle de production que dans la partie aval qui, la plupart du temps, complètent la fourniture d'une prestation transport :

1 - en amont :

- à partir de magasins avancés, alimentation en flux synchrones de chaînes de fabrication (automobile) ;
- conditionnement industriel : pré-montage de certaines pièces en atelier avant assemblage final (aéronautique, informatique) ;
- comanufacturing : stockage, ensachage, enfûtage, emballage de produits alimentaires ou sensibles, voire dangereux.

2 - en aval :

- reconditionnement de produits reçus en vrac, étiquetage, marquage, préparation des commandes, distribution physique ;
- finition de production : montage final, assemblage pour la distribution ;
- service commercial : stockage de pièces détachées pour le SAV ;
- tâches administratives : traitement des commandes, facturation, courtage en assurance, etc....

1.4 Les différentes formes de sous-traitance

L'externalisation de la logistique peut être abordée de deux façons différentes :

- par une simple sous-traitance ;
- par la co-traitance ou partenariat.

1 - La simple sous-traitance

Dans ce cas, on a souvent affaire à une logistique de distribution dictée généralement par de simples impératifs économiques plutôt que par une étude préalable des besoins réels. Il peut en résulter de nombreux dysfonctionnements fonctionnels comme opérationnels qui augmentent les coûts et mécontentent le donneur d'ordre, sans oublier le risque élevé de dénonciation de contrat qui entérine un échec et pénalise les deux entreprises.

2 - La co-traitance ou partenariat

Dictée par des impératifs d'efficacité et de durabilité, une nouvelle tendance se dessine en France depuis quelques années : la co-traitance ou partenariat.

Dans cette option, qui a déjà prouvé son efficacité au Japon, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, les deux entreprises décident d'unir leurs moyens et leurs ressources afin d'établir des relations durables (les contrats peuvent être signés pour plusieurs années) fondées sur la recherche en commun de conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages.

Le partenariat implique de la part des deux parties une confiance et une transparence totale (notamment lors de la mise en place de relations EDI) et, de la part du seul prestataire, des engagements de résultats, des obligations de rentabilité, ainsi que la mise en place d'instruments de mesure aussi bien qualitatifs que quantitatifs (tableaux de bord).

Enfin, le partenariat logistique, outre la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité, doit permettre de dégager un certain nombre d'autres avantages pour l'industriel ou le distributeur :

- il permet un transfert de risques (notamment en matière d'investissement) sur des spécialistes qui offrent, par l'effet de massification, une garantie de moyens et apportent une flexibilité face à des fluctuations de marchés aléatoires (baisse d'activité ou pointes saisonnières) ; pour certains industriels, il permet également de constituer des stocks de sécurité à l'extérieur en cas de grèves au sein de leur entreprise, ou bien de ne pas paraître en première ligne en cas d'accident ;
- il constitue une interface entre production et vente ; le prestataire est ainsi devenu un interlocuteur privilégié entre les industriels et les distributeurs ;
- il permet une identification des coûts, grâce à l'utilisation d'un prix unique de l'unité d'oeuvre (l'unité traitée ou manutentionnée), et l'établissement de budgets prévisionnels.
- Les économies réalisées grâce à la diminution des immobilisations affectées au stockage, au partage des coûts avec d'autres utilisateurs et à l'emploi d'une main d'oeuvre moins chère que dans les grandes entreprises industrielles, peuvent être appréciables.

Les limites de la sous-traitance logistique

Les raisons qui s'opposent à la généralisation de la sous-traitance logistique sont variées et difficiles à recenser, mais un certain nombre d'idées fortes se dégagent :

- le refus par une entreprise industrielle ou commerciale de confier à des prestataires des fonctions considérées comme stratégiques ou de différenciation commerciale ;
- le risque d'être confronté tôt ou tard à des problèmes de communication, voire d'incompatibilité de culture d'entreprise avec le prestataire ;
- la crainte d'être obligé de jouer le jeu de la transparence et de transférer une partie de son savoir-faire et de son système de traitement de l'information ;
- les coûts de sortie élevés, tant au niveau financier (remise en cause des baux immobiliers) que sociaux, car si la sous-traitance permet un transfert des problèmes de gestion de personnel, toutes les solutions qui se présentent (reprise du personnel ou licenciement) sont coûteuses et difficiles à négocier.

Afin de remédier partiellement à ces problèmes, des solutions mixtes ménagent des portes de sortie :

- ◆ **la location** : l'industriel fait lui-même l'investissement du lieu de stockage, qu'il louera ensuite à son prestataire ;
- ◆ **le partage des tâches** : l'externalisation ne concernera alors qu'une partie des opérations en entrepôts.

II SYNTHÈSE DES COMPTES-RENDUS D'ENTRETIEN

1. La tendance générale

Le recours à l'externalisation des opérations logistiques en entrepôts reste une tendance forte en Europe.

L'exemple des Etats-Unis ou du Royaume-Uni - où le partenariat entre entreprises industrielles et de la distribution et prestataires logistiques existe depuis de nombreuses années - ainsi que les impératifs accrus de compétitivité et de qualité auxquels toute entreprise se trouve confrontée, expliquent en grande partie ce phénomène.

En France, le recours à la sous-traitance des opérations logistiques autres que le transport constitue un phénomène nouveau mais certainement appelé à se développer, vu les faibles niveaux atteints aujourd'hui comparés tout simplement à ceux du Royaume-Uni.

En général, le processus commence par une mise à plat (bien souvent avec l'aide de cabinets extérieurs) de la chaîne logistique de l'entreprise : approvisionnements, opérations en entrepôts, approche du client final, auxquels s'adjoint tout ce qui a trait à la gestion des flux d'information inhérents. Une fois l'audit réalisé, il apparaît que de plus en plus d'entreprises optent pour la solution allant vers l'externalisation d'une partie ou de l'ensemble des opérations logistiques en entrepôt.

2. La place privilégiée des entreprises du transport routier de marchandises

Dans ce contexte assez favorable, les transporteurs routiers, forts de leur expérience dans la gestion des flux physiques, ont saisi cette opportunité pour élargir leur offre en y intégrant une palette de services logistiques plus ou moins sophistiqués. Le processus a commencé en France vers le milieu des années 60 (DUBOIS, HEPPNER...) en se cantonnant, à l'origine, à des opérations de stockage ou de conditionnement assez simples et faiblement valorisantes que le client souhaitait ne plus avoir à assurer lui-même.

Au fil des années, les transporteurs qui ont choisi de se diversifier vers ce type d'activités sont devenus plus nombreux. L'offre elle-même s'est étoffée considérablement et recouvre désormais de multiples opérations qui demandent généralement de lourds investissements (bien souvent assurés par le prestataire lui-même) en matériels, en hommes et en formation, ainsi que la maîtrise d'une multitude de technologies liées à la gestion des flux : lecture codes-barres, système de traçabilité des produits, gestion des commandes en temps réel et en interface avec les clients, etc.

De ce fait, pour de nombreux transporteurs routiers de marchandises, cette activité complémentaire de prestataire logistique représente une très large partie des investissements et s'accapare un pourcentage important du chiffre d'affaires :

FAURE & MACHET	: 45 %
HEPPNER	: 19 %

et pour un certain nombre d'autres - DANZAS, DENTRESSANGLE, DUBOIS, EXEL France - entre 10 et 15 % du chiffre d'affaires consolidé.

3. L'articulation des activités transport et prestations logistiques

Deux grandes options prédominent :

- des prestations logistiques comme complément de l'activité transport ;
- des prestations logistiques bien différenciées de l'activité transport.

◆ Des prestations logistiques comme complément de l'activité transport

Pour nombre de transporteurs, les prestations logistiques en entrepôts doivent systématiquement s'inscrire en complément d'une prestation transport amont et/ou aval, et cela dans le but de fidéliser la clientèle, de capter des flux supplémentaires ou tout simplement de répondre à une demande bien spécifique d'un client. Il peut arriver cependant que le transporteur/prestataire logistique se retrouve dans une situation particulièrement ambiguë lorsqu'il doit continuer à assurer un service en entrepôt (en fonction d'un contrat d'une certaine durée à honorer) alors que les trafics, qui à l'origine lui étaient destinés, ont été attribués à un autre transporteur (souvent consécutivement à un différend avec le client portant sur le prix de la prestation transport).

◆ Des prestations logistiques bien différenciées de l'activité transport

Pour certains autres transporteurs, l'offre des prestations logistiques peut au contraire se différencier assez nettement, voire totalement, de la prestation transport ; cela s'effectue dans le cadre de prestations dédiées, sur mesure ou globales, qui s'apparentent à de véritables activités industrielles.

Quelques exemples significatifs :

◇ FAURE & MACHET : les activités de comanufacturing et copacking (ou conditionnement à façon).

Les activités comanufacturing et copacking recouvrent de nombreuses opérations situées en amont ou en aval de la chaîne logistique : remplissage, ensachage, enfûtage, emballage, groupage de lots (souvent promotionnels), etc. Elles exigent des investissements très importants (matériel, formation, etc) et peuvent avoir des conséquences financières insoupçonnées à l'origine du processus, en cas de non-respect des engagements vis à vis du client (par exemple, erreur, retard).

◇ DENTRESSANGLE : l'organisation "sur mesure" des opérations logistiques

Cette prestation d'organisation "sur mesure" des opérations logistiques se différencie des prestations classiques en entrepôt car elle développe un savoir-faire bien spécifique : remise à plat de l'organisation logistique existante, recherche de l'optimisation maximale, et enfin, mise en oeuvre de l'organisation préconisée, de la prise de commandes jusqu'à la livraison.

◇ EXEL Logistics France

Chez EXEL LF, l'activité de prestataire logistique est bien différenciée de celle du transport sous température dirigée ; en effet, pour un contrat de prestations logistiques, il peut arriver que la partie transport inhérente soit assurée en totalité par des transporteurs tiers.

4. Les raisons expliquant le faible niveau d'externalisation des opérations logistiques en France

Elles sont de plusieurs ordres :

- Les habitudes culturelles :

- la tendance à l'externalisation des opérations logistiques en France reste un phénomène récent (comparé au Royaume-Uni notamment) qui ne s'est développé véritablement que vers le milieu des années 80 ;
- les entreprises françaises du TRM ont une culture de l'écrit encore insuffisante (contrairement à leurs homologues anglo-saxonnes), alors que la fonction de prestataire logistique ne peut se réaliser qu'à partir de contrats écrits, très précis et bien détaillés.

- La nature de la relation chargeur/prestataire logistique :

- volonté bien souvent très marquée de la part des industriels et surtout de la grande distribution de ne pas traiter avec des prestataires logistiques trop puissants ;
- réticence des chargeurs à s'engager sur des contrats de partenariat à moyen ou long terme (plusieurs années) alors qu'en fait, l'externalisation des activités logistiques demande au repreneur des engagements sur de nombreuses années (investissements, baux commerciaux, contrats mobiliers, investissement en formation, en informatique, etc...) ;
- une trop grande exigence de la clientèle en matière de prix, de qualité exigée, d'investissements immatériels, etc...

- La structure des entreprises du TRM :

- trop peu de grands prestataires logistiques français (actionnariat encore très souvent familial) ;
- culture informatique nouvelle et donc pas suffisamment étoffée.

- Les problèmes d'ordre immobilier :

- relative inadéquation, variable selon les régions, selon les villes, entre l'offre d'entrepôts vacants et la demande : surcapacité ou insuffisance en nombre, gabarits, durée des baux, emplacement ;
- difficulté d'obtenir dans de nombreuses communes les autorisations de construction d'entrepôts de grande taille.

5. La rentabilité de la fonction de prestataire logistique en France

Si l'on s'en tient aux commentaires de nombreux responsables, l'activité logistique en France serait dans l'ensemble loin d'être rentable ; plusieurs raisons principales ont été invoquées pour expliquer cette situation :

- une clientèle trop exigeante en matière de prix ;
- marché français accaparé par une dizaine d'intervenants majeurs qui opéreraient plus en termes de parts de marché que de marges ;
- métier difficile, dans lequel la demande du client est toujours spécifique (alors que bien souvent ce dernier prétend qu'elle est standard) et qui nécessite des investissements de départ lourds pour un volume d'activités qui parfois s'avère inférieur à ce qui était initialement prévu ;
- une recherche informatique très coûteuse, dans bien des cas mal vendue, qui parfois inclut la conception de logiciels adaptés aux besoins de la clientèle (notamment pour répondre aux exigences de DLC/Date Limite de Consommation) ;
- des décisions d'investissements qui ne sont pas toujours mûrement réfléchies, ce qui rend le retour sur investissement aléatoire.

VENTILATION DES DEPENSES LOGISTIQUES EN FRANCE

(en milliards de Francs)

Total des dépenses logistiques 560

▲ **Frais financiers 80**

▲ **Activités logistiques 480**

- **Logistique de production 8%**
- **Transport 52%**
(Sous-traité à 80 ou 90%)
- **Gestion des stocks et administration des ventes 40%**
(Sous-traité à 10 ou 15%)
- **Intégrées 46%**
- **Sous-traitées 54%**

Sources : BIPE / ASLOG



GRUPE CRÉDIT NATIONAL

DECOMPOSITION MOYENNE DES FRAIS LOGISTIQUES EN FRANCE
(ESTIMATIONS)

	Pour 100 F de frais logistiques		Pour 100 F de chiffre d'affaires	
• Logistique d'approvisionnement		29,0		3,50
dont - transport	12,0		1,44	
- gestion stock	8,5		1,03	
- frais financiers	8,5		1,03	
• Gestion de la production	7,0	7,0		0,84
• Logistique de distribution		64,0		7,66
dont - transport	32,0		3,84	
- gestion de stock	15,4		1,84	
- frais financiers	6,5		0,78	
- administration	10,1		1,20	
TOTAUX	100,0	100,0	12,00	12,00

Sources : BIPE/ASLOG

IV. CENTRES DECISIONNELS ET DE PROFIT

La tendance globale à la constitution de centres décisionnels et de centres de profit nous a été confirmée par la majorité des dirigeants rencontrés.

• Cette tendance a prioritairement vocation à répondre aux nouvelles exigences de la clientèle (industrie et distribution), en termes de :

- prestations de plus en plus complexes,
- délais de réaction très courts dans la gestion des relations commerciales quotidiennes,
- conditions de prix très tirées,

ce qui exige un raccourcissement maximum des chaînes de décision opérationnelles, et une connaissance aussi parfaite que possible de la décomposition des prix de revient.

• Elle autorise par ailleurs :

- la pratique du bench marking : comparaison de performances entre les agences, et alignement général sur les méthodes et les résultats des plus performantes d'entre elles,
- une meilleure approche des synergies entre les différents métiers et des implantations à l'intérieur d'un même groupe : les centres les plus bénéficiaires sont la plupart du temps ceux qui savent le mieux profiter des synergies intra-groupes.

Cette mesure des synergies permet donc de mettre en place des systèmes d'incitation et de contrôle quant au degré de coopération entre les agences et métiers (échange de clients, organisation des retours, etc...).

- la mise en place éventuelle de systèmes d'intéressement aux résultats pour les personnels concernés (parts variables des salaires, primes de performance en fin d'année,...).

— • La constitution de centres décisionnels et de profit est aujourd'hui facilitée :

- par les progrès enregistrés dans les logiciels de comptabilité analytique et générale, et la constitution de réseaux informatiques permettant un reporting immédiat,
- par le niveau moyen de formation des nouveaux responsables d'agences, qui maîtrisent pour la plupart les techniques de gestion, d'informatique et de télécommunications : formation dispensée en interne, Ecole Supérieure des Transports, la formation scolaire de l'Education Nationale restant encore trop éloignée de ces nouvelles réalités.

• Au total, sont aujourd'hui décentralisées effectivement, ou en voie de l'être :

- les relations commerciales quotidiennes,
- la gestion courante du personnel, dont les embauches en tout ou en partie,
- l'organisation de la formation, du suivi de la qualité,
- la mise en place de divers indicateurs et tableaux de bord.

Les dirigeants s'accordent en général sur un chiffre maximal de 150 ensembles routiers ou 200 personnes, pour organiser une décentralisation à taille humaine et donc efficace et responsabilisante.

• Enfin, restent centralisés :

- les négociations annuelles et les démarches spécifiques en direction des grands comptes : groupes industriels, grands distributeurs, administrations, banques et assurances, qui réclament une offre de services harmonisée à l'échelon national ,
- les achats de matériels roulants, carburants et pneumatiques,
- la plupart des contrats d'entretien passés avec les réseaux de constructeurs de véhicules
- les arbitrages commerciaux à opérer au niveau global (tarifs et conditions spéciales, optimisation des synergies métiers-agences),
- et bien évidemment, toutes les décisions à caractère stratégique (développement, alliances, etc...) et le suivi de leur application.

Partie 4 :

**QUELQUES QUESTIONS RELATIVES A LA POLITIQUE DES
TRANSPORTS**

I. : La certification qualité

II. : Le recours à la sous-traitance

III : Le transport combiné

IV : Le contrat de progrès et la formation

I. LA CERTIFICATION QUALITE

PLAN

I La certification : généralités

II La certification des entreprises du transport routier de marchandises.

III Synthèse des comptes-rendus d'entretien.

ANNEXES : Le système qualité AFAQ

La norme expérimentale X 50800

I LA CERTIFICATION : GENERALITES

Ce sont les normes ISO 9000 conçues à partir de 1987 par l'**International Standard Organisation** qui ont été adoptées en France pour servir de support méthodologique à la certification des entreprises (toutes tailles et tous secteurs).

Evolution du nombre d'entreprises françaises certifiées :

- Juin 1989 1,
- Juin 1993 un millier,
- Juin 1994 environ 2500,
- Juin 1995 3200.

1.1 L'AFAQ, organisme français de certification

L'AFAQ (Association Française pour l'Assurance Qualité) a été fondée en 1988 avec comme principale mission de délivrer des certificats d'assurance qualité reconnus nationalement par les grands acheteurs, donneurs d'ordre, fournisseurs et contrôleurs techniques, tous regroupés au sein de l'association en 3 collèges :

Collège A : **AFNOR et organisations professionnelles représentant les vendeurs :**

- pétrole (UFIP), chimie (UIC) ;
- mécanique, électricité-électrotechnique, fonderie ;
- Association française pour le Transport de Matières Dangereuses (ATMD).

Collège B : **Acheteurs et donneurs d'ordre :**

ELF, ESSO, SHELL France, EDF, SNCF, Peugeot, Renault, Cogema, GDF, etc...

Collège C : **Contrôleurs techniques :**

Bureau Veritas, SGS, Qualitest, Apave, AFCIQ-AFQ, etc...

Le conseil d'administration de l'AFAQ réunit 24 membres :

- 9 membres pour chacun des collèges A et B ;
- 4 membres représentant le collège C ;
- 2 personnalités extérieures ;

et comprend deux organes d'accréditation :

- Le Comité d'Accréditation et d'Appel (C 2 A) qui prépare les règles de déontologie, étudie les demandes d'accréditation des Comités de certification (électricité-électronique ; fonderie-produits moulés ; mécanique ; chimie ; agro-alimentaire ; étude et conseil ; BTP ; transport).
- La Commission de Qualification des Auditeurs (CQA) chargée d'établir les critères auxquels doivent répondre les auditeurs.

1.2 Les trois niveaux de certification

Selon le nombre de fonctions de l'entreprise concernées par la certification, **trois modèles de certification sont prévus** (avec les % pour chacun d'entre eux en France) :

- **norme ISO 9001 (EN 29 001) : 21 %** des certificats ; maîtrise de la conception jusqu'à l'après vente, contrôle de la réalisation et de l'organisation.
- **norme ISO 9002 (EN 29 002) : 76 %** des certificats ; maîtrise des achats et de la production (produits et services), contrôle technique de la réalisation.
- **norme ISO 9003 (EN 29 003) : 3 %** des certificats ; maîtrise des contrôles et des essais finaux.

NB : les 18 points exigés en matière de système de qualité pour obtenir la certification ISO 9002, le modèle le plus choisi par les entreprises françaises, figurent en annexe I.

II LA CERTIFICATION DES ENTREPRISES DU TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES

La norme ISO 9002, qui correspond à un niveau idéal par les activités de services, reste la seule que privilégient les entreprises du transport routier de marchandises (TRM) qui choisissent de certifier une filiale, une activité ou un site, ou bien l'ensemble de leurs filiales, de leurs activités ou de leurs sites, afin d'obtenir une certification ISO 9002/Groupe.

2.1 Les entreprises de TRM certifiées

En mars 1994, 40 entreprises françaises du TRM étaient certifiées, près de 140 l'étaient à la fin du premier semestre 1995 et actuellement plus de 200 dossiers sont en phase finale. La certification ISO 9002 peut s'appliquer à tous les grands segments du TRM (messagerie, marchandises générales, transports spécialisés, logistique, affrètement, location de véhicules industriels, etc), mais les entreprises effectuant des transports de produits dangereux sont néanmoins les plus concernées ; elles représentent environ les 2/3 des certifications des entreprises du TRM⁽¹⁾ et l'on peut considérer qu'aujourd'hui la plupart des grandes et moyennes entreprises du transport routier de produits dangereux sont certifiées ou en voie de l'être.

SOTRAMEUSE, filiale de BOURGEY-MONTREUIL basée à Metz et spécialisée dans le transport de produits chimiques, a été le premier transporteur certifié en France (juillet 1990) et la COMAP, entreprise de transport d'hydrocarbures dans la région Lyonnaise, disposant d'un parc de 5 véhicules, l'une des plus petites ayant obtenue la certification.

⁽¹⁾ Un comité sectoriel a été créé au sein de l'AFAQ réunissant des représentants :

- du ministère des Transports, par l'intermédiaire de la Mission Transport Matières Dangereuses (MTMD),
- des fédérations de transporteurs (FNTR) et des loueurs industriels (CLTI) au sein de l'Association Française du Transport routier de matières dangereuses (ATMD),
- des syndicats professionnels : UIC (Union des Industries Chimiques) et UFIP (Union Française des Industries du Pétrole).

Pour certaines prestations spécifiques, la certification peut revêtir un caractère obligatoire face à l'administration. C'est le cas notamment pour les entreprises effectuant le transport de produits considérés les plus dangereux⁽²⁾, quelle que soit la forme de transport utilisé :

- dès janvier 1994, pour les entreprises du transport public (ou pour compte d'autrui) ou agissant sous le régime de la location avec chauffeur ;
- à partir du 1er janvier 1996, pour les entreprises effectuant des transports pour compte propre ou sous le régime de la location de véhicules industriels avec chauffeur.

2.2 L'intérêt de la certification pour les entreprises du TRM, ses limites

L'intérêt de la certification pour les grandes entreprises du TRM est triple :

- aspect organisationnel : les travaux préalables à l'obtention de la certification qui peuvent s'étaler sur de nombreux mois (jusqu'à 24 mois) apportent de nets progrès au niveau de l'organisation des circuits de l'entreprise (diminution des sources de dysfonctionnement et de non-qualité, description de toutes les tâches à effectuer, etc..), avec normalement en corollaire, à la fois une amélioration de la qualité des prestations et une réduction parfois sensible des coûts de fonctionnement et de gestion de la non-qualité ;
- gestion des ressources humaines : la certification d'une entreprise est un acte volontaire et ne peut aboutir que si la Direction a su mobiliser l'ensemble du personnel autour d'un projet d'entreprise écrit (dans une profession coutumière de relations effectuées sur le mode oral), relatif au métier ou à l'activité qu'elle souhaite certifier ; en outre, la certification constitue un excellent vecteur pour faciliter la décentralisation des responsabilités ainsi que la transmission de savoir-faire, les tâches de chacun étant décrites sur un document ;
- aspect commercial : les chargeurs, eux mêmes engagés dans des programmes de certification, font de plus en plus appel à des prestataires certifiés ISO 9002 afin que soit assurée la continuité de leur chaîne-qualité ; d'ailleurs la certification est parfois une obligation pour les entreprises souhaitant s'implanter à l'étranger ou répondre à certains appels d'offres.

Notons cependant que la certification ISO 9002 ne fait pas encore l'unanimité parmi les chargeurs, les uns ne demandant à leurs prestataires de répondre qu'à certaines conditions de l'ISO 9002, les autres préférant des formules qu'ils considèrent comme plus personnalisées sous forme d'audit et de certification "maison" (à l'exemple de l'EAQF Transport / Evaluation Aptitude Qualité Fournisseur, mise en place par RENAULT ⁽³⁾), ce qui d'ailleurs n'est pas sans poser des problèmes aux transporteurs du fait de leur multiplicité et de leur diversité.

(2) Les marchandises les plus dangereuses ont été définies dans le Livre orange des Nations Unies et par la directive européenne de 1978 sur les déchets toxiques. Elles concernent notamment certains gaz liquéfiés fortement réfrigérés (hydrogène et oxygène), et certaines autres matières telles l'acide sulfurique, l'alcool méthylique, l'ammoniac, le chlore, le phosphore, l'isoprène, le soufre fondu, les matières et les déchets radioactifs, etc. En France, la certification ISO 9002 est obligatoire pour les sociétés devant effectuer des opérations de transport (sur le parcours français) de produits excessivement dangereux mentionnés sur le marginal 10610-B10 du règlement pour le Transport de Matières Dangereuses sur la Route (RTMDR).

(3) L'évaluation des prestataires de RENAULT se fait selon une échelle allant de A à D, le constructeur souhaitant à terme ne travailler qu'avec des prestataires classés A. Précisons que le label est accordé pour une durée de 3 ans, avec contrôles annuels.

Enfin, d'autres normes plus sévères de certification portant à la fois sur la qualité et la sécurité seront bientôt exigées. La Confédération Européenne des Industries Chimiques (CEFIC) a sélectionné une vingtaine d'entreprises européennes du transport de produits chimiques qui ont subi en 1994 à titre expérimental une nouvelle méthode d'évaluation baptisée SQAS (Safety and Quality Assessment System), basée sur un questionnaire de 576 questions regroupées en 7 points principaux : organisation générale, protection de l'environnement, qualité, équipements, procédure d'exploitation, surveillance des installations et inspection des sites.

2.3 Le coût de la Certification

La certification à la norme ISO 9002 se traduit par des investissements très importants que l'on peut diviser en deux grandes familles de coûts de nature différente :

1) **Le coût de la qualité** : investissement en matériel, en équipement de maintenance, en formation des hommes, en rémunération du Responsable Assurance Qualité / RAQ (et éventuellement de ses assistants) et enfin, en remise à jour des documents ; ces investissements sont élevés car permanents et récurrents ;

2) **Le coût de la certification elle-même** : temps passé dans la préparation et la rédaction des procédures internes à l'entreprise et du Manuel Qualité, audit préparatoire, audit de l'AFAQ (3 à 5 jours à 6000 F H.T. par jour et par auditeur), etc... ; ces coûts varient d'une entreprise à l'autre, d'un site à l'autre, d'une activité à l'autre, et restent ponctuels.

Précisons que certains coûts (formation, conseil) peuvent le cas échéant être financés en partie par des organismes tiers :

- organismes professionnels, voire grands groupes chargeurs ;
- organismes régionaux : DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement), FRAC (Fonds Régionaux d'Aide au Conseil), DDTE (Direction Départementale du Travail et de l'Emploi).

III SYNTHÈSE DES COMPTES-RENDUS D'ENTRETIEN

1) Le contexte général

La qualité est une demande incontournable et en progression constante de la part des clients du transport (industrie, distribution, consommateurs).

Les grands entreprises du TRM ne peuvent donc échapper à ce phénomène irréversible au risque de se trouver à terme exclues du marché ou en situation de ne pouvoir traiter qu'avec la clientèle la moins exigeante (mais aussi la plus regardante quant au prix).

En fait, le processus de certification des entreprises du TRM s'inscrit dans le cadre plus général de la démarche qualité et ne peut aboutir que si l'entreprise s'était engagée depuis longtemps sur cette voie.

Il apparaît toutefois que les entreprises de transport restent confrontées à 2 principales difficultés dans la mise en place de procédures de qualité et de certification :

- difficulté pour le prestataire de service d'appréhender la qualité, et donc de repérer la non-qualité ;
- existence d'un très grand nombre d'opérations de transport et de prestations logistiques à normaliser, alors qu'il n'existe pas de normes dans le transport (voir en annexe, les explications concernant la mise en place d'une norme expérimentale AFNOR dans les transports, répertoriée X 50800).

2) Les avantages de la certification

La plupart des entreprises du TRM rencontrées qui se sont engagées dans une procédure de certification ISO 9002 reconnaissent qu'elles en tirent un certain nombre d'avantages incontestables leur permettant de mieux se positionner commercialement :

- amélioration sensible de la qualité du service offert et donc meilleur respect des engagements ;
- gains substantiels procurés par l'amélioration de l'organisation de l'exploitation : diminution des dysfonctionnements et des problèmes liés à la gestion de la non-qualité, etc...
- meilleure adhésion et responsabilisation du personnel, dans une profession où le profil des postes proposés (principalement ceux ayant trait aux prestations logistiques) n'est pas toujours très valorisant.

3) Les problèmes majeurs liés au processus de certification.

Toutes les entreprises du TRM certifiées ou sur le point de l'être ont été ou sont confrontées à plusieurs problèmes majeurs lors du processus de certification.

En effet, les procédures mises en place par l'AFAQ sont trop longues (2 ans) et tâtonnantes et, de ce fait, aboutissent à un coût global de mise en conformité beaucoup trop élevé (800 000 F pour une

entreprise de 100 salariés) ; ainsi en Allemagne, la certification peut être obtenue en 2 mois à des prix sans commune mesure avec ceux pratiqués en France.

La solution se trouve sans doute sans la recherche d'une homogénéité au niveau européen, avec la création d'un seul organisme de certification, ou au contraire, en France, par l'accès à des organismes de certification autres que l'AFAQ.

Par ailleurs, dans les transports spécialisés où une réglementation internationale existe déjà, il serait certainement préférable de s'en tenir aux dispositions actuelles ; c'est le cas du transport routier de produits dangereux assujetti à la convention internationale ADR (Autorisation Dangerous Road).

4) Les problèmes majeurs liés à la qualité

La certification, si elle permet à une entreprise du TRM de s'introduire ou tout simplement de rester répertoriée chez un client, ne peut être considérée comme une fin en soi car en définitive deux éléments principaux font et feront invariablement la différence : le prix et la qualité.

En conséquence, les entreprises du TRM certifiées ou non, en cours de certification ou tout simplement entrées dans une démarche qualité (*), doivent dans tous les cas, si elles veulent se maintenir, être en mesure d'offrir un niveau de qualité correspondant à l'attente de leurs clients.

Face à cette problématique, deux thèmes principaux ont été régulièrement développés par les responsables d'entreprise rencontrés :

1. l'aspect permanent de la qualité,
2. la reconnaissance de la qualité par les clients.

◇ L'aspect permanent de la qualité

Les coûts de la qualité ne se cantonnent pas uniquement à l'obtention de la certification ou à la maîtrise d'un certain niveau de qualité à un moment donné, mais au contraire ils restent récurrents dans bien des domaines :

- le matériel : il doit être renouvelé au bon moment afin de ne pas être une source de dysfonctionnement et de non-qualité ;
- le personnel : il se retrouve de plus en plus responsabilisé, puisque constituant l'un des maillons essentiels dans la démarche qualité, ce qui implique des coûts supplémentaires, en formation et bien évidemment en charges sociales.

Par ailleurs, la qualité implique un respect de la réglementation dans le domaine de la vitesse, des poids maximum autorisés, etc...

(*) Le prix d'une certification ISO 9002 demeurant très dissuasif, certaines entreprises ont opté pour une certification en interne, qui peut d'ailleurs anticiper une éventuelle procédure de certification lorsque le marché l'exigera.

◇ La reconnaissance de la qualité par le client

Le retour sur investissement pour tout ce qui a trait à la qualité constitue l'un des problèmes majeurs auxquels se trouvent confrontées les entreprises du TRM qui jouent le jeu de la qualité. En effet, les chargeurs, pourtant de plus en plus exigeants en matière de qualité, ne semblent pas toujours disposés à se voir présenter les coûts, voire tout simplement une partie des coûts, que cela a entraîné (et qui quoi qu'il arrive ont déjà été engagés par le transporteur).

Autre élément encore plus paradoxal : trop souvent le marché a tendance à "récompenser" certaines entreprises qui axent leurs stratégies sur la non-qualité, non pas dans la prestation elle-même, mais plus exactement dans son accomplissement, en intégrant des éléments de non-qualité tels que le non respect de la vitesse maximale, le dépassement des charges autorisées et des temps de conduite, etc... Ces pratiques constituent de véritables sources de productivité qui permettent à ces entreprises de se trouver en situation favorable lors de la négociation tarifaire avec les clients, face aux concurrents qui eux ont opté pour le respect de la réglementation.

5) Conclusions

Sans préjuger de l'avenir, le secteur du TRM se dirige vers une généralisation de la certification. En effet, le phénomène, qui semble quasiment irréversible pour les grandes entreprises du TRM, entraînera l'élimination des intervenants pour qui une certification ne peut être envisagée, tant les coûts de réorganisation préalables à la mise en route du processus s'avèreraient financièrement insupportables.

Autre élément allant dans le sens d'une disparition progressive des entreprises les moins performantes dans le domaine de la qualité : le contrat de progrès. Sa mise en oeuvre devrait aboutir à terme à ne laisser subsister parmi les acteurs majeurs du secteur du TRM que ceux qui auront la capacité de développer les pratiques de gestion économique, financière et commerciale, ainsi que les pratiques de management que l'on connaît dans l'industrie. Seules les entreprises répondant à ces critères seront à même de répondre aux appels d'offres allant dans le sens d'un partenariat durable chargeur/prestataire qui, au final, constitue le meilleur gage d'une véritable reconnaissance de la qualité.

ANNEXE I

LE SYSTEME QUALITE AFAQ

Les dix-huit points exigés en matière de système qualité par l'AFAQ sont les suivants :

1. RESPONSABILITES DE LA DIRECTION
2. SYSTEME QUALITE
3. REVUE DE CONTRAT
4. MAITRISE DES DOCUMENTS
5. ACHATS
6. PRODUIT (SERVICE) FOURNI PAR L'ACHETEUR
7. IDENTIFICATION ET TRACABILITE DU PRODUIT (SERVICE)
8. MAITRISE DES PROCEDES
9. CONTROLE ET ESSAIS
10. MAITRISE DES EQUIPEMENTS DE CONTROLE
11. ETAT DES CONTROLES ET DES ESSAIS
12. MAITRISE DU PRODUIT NON CONFORME
13. ACTIONS CORRECTIVES
14. MANUTENTION, STOCKAGE, CONDITIONNEMENT, LIVRAISON
15. ENREGISTREMENTS RELATIFS A LA QUALITE
16. AUDITS QUALITE INTERNES
17. FORMATION
18. TECHNIQUES STATISTIQUES

Les entreprises qui souhaitent se faire certifier par l'AFAQ doivent répondre à un questionnaire, uniquement basé sur la qualité (qui ne prend pas en compte la sécurité), comprenant environ 400 questions que l'on peut classer en 2 grandes familles :

- les questions qui correspondent à un tronc commun ;
- les questions spécifiques à l'activité de l'entreprise qui va être certifiée.

ANNEXE II

LA NORME EXPERIMENTALE X 50800

L'AFNOR a publié courant janvier 1995 une norme expérimentale X 50800 qui a pour objectif principal "d'identifier les critères de qualité pour les chaînes de transport de marchandises".

En effet, la norme ISO 9002 laisse de côté la notion de performance de service.

Afin de pallier cette anomalie, un groupe de travail composé de transporteurs routiers, de représentants des organisations professionnelles du transport routier et de représentants des chargeurs (AUTF, UIC, etc...) a cherché à définir et décrire les critères de qualité dans une chaîne la plus exhaustive possible du transport et des prestations logistiques.

Fruit de leur réflexion, la norme X 50800 analyse les différentes opérations suivantes :

- conception (les contraintes),
- production (délais, information, identification des produits),
- emballage,
- entreposage,
- préparation des commandes,
- expédition,
- transport,
- réception.

Sans fixer de critères quantitatifs (délais de livraison à respecter, etc...), la norme impose aux entreprises de transport de définir des schémas et modes de transmission des ordres et de maîtriser les circuits des informations et des documents.

Mise à l'essai pendant 2 ans, la norme X 50800 pourrait, sauf avis contraire, devenir effective à partir de la fin de 1996.

**II. LE RECOURS A LA SOUS-TRAITANCE
CHEZ LES GRANDS TRANSPORTEURS**

Ce chapitre se propose d'examiner successivement :

- l'étendue de ce recours, en fonction des créneaux d'activité,
- les relations transporteurs-sous-traitants,
- les limites et insuffisances du système actuel.

1) L'étendue du recours à la sous-traitance

Elle apparaît très variable, selon les créneaux du transport routier de marchandises concernés.

1.1 Messagerie :

Le recours à la sous-traitance est très élevé, en particulier en zone courte (50 à 60 %) et entre les plate-formes d'éclatement, pour les motifs suivants :

- les prestations à assurer sont standard et de faible valeur ajoutée, et sans exigences qualitatives particulières (techniques, sécurité),
- les matériels requis sont relativement légers, et donc financièrement à la portée de travailleurs indépendants,
- la productivité constatée chez les sous-traitants indépendants, mesurée en nombre de positions quotidiennes, est souvent supérieure de 30 à 35 % à celle des chauffeurs salariés,
- enfin, ce recours peut s'opérer sans trop de risque de dégradation de la qualité en termes de relations commerciales quotidiennes (importance des aptitudes relationnelles des chauffeurs-livreurs avec leurs interlocuteurs quotidiens dans les entreprises clientes).

En zone longue, le niveau de sous-traitance est très variable selon les transporteurs (15 à 65 %) ; il est avant tout déterminé par l'étendue des réseaux des uns et des autres (la sous-traitance permet d'économiser l'implantation coûteuse d'agences dans les zones concernées) et le niveau des prix : la sous-traitance est alors un moyen d'offrir une prestation à prix inférieur à ce que la structure de coûts interne à l'entreprise autorise en temps normal.

1.2 Lots, lots groupés, Général Cargo, Grand Volume...

Le niveau de sous-traitance s'échelonne ici de 15 à 50 % pour des raisons identiques :

- d'étendue des réseaux régionaux ou nationaux (voire internationaux) des grands transporteurs, qui répugnent de plus en plus à s'engager dans des investissements en agences, générateurs de frais fixes (immobilier, parc, personnel) élevés,
- d'intensité concurrentielle portant essentiellement sur les prix, pour des prestations où les barrières à l'entrée, en particulier techniques, sont relativement faibles,
- et enfin, de lissage des pointes d'activité saisonnières (produits agro-alimentaires, produits frais et sous date limite de consommation).

1.3 Transports par citernes.

Le recours à la sous-traitance est ici faible (citernes alimentaires) à nul (pulvérulents-matières dangereuses), du fait des exigences inhérentes à ces métiers :

- niveau élevé des contraintes de sécurité (conduite et entretien des matériels) et de qualité des prestations (ponctualité, régularité), imposées par les grands chargeurs ;
- coûts des matériels, de leur entretien, et de la formation des chauffeurs.

Les sous-traitants sélectionnés dans l'activité de transport par citernes alimentaires sont donc dans la plupart des cas d'anciens salariés, bénéficiant d'une activité régulière (contractualisée officiellement ou non : 1 an renouvelable par exemple). Le volant de sous-traitance (10-15 % environ) permet de lisser les pointes saisonnières d'activité, tout en limitant le niveau des frais fixes du transporteur donneur d'ordre.

2) Les relations Transporteurs-Sous-Traitants :

Il faut ici distinguer entre les affrétés réguliers, dans certains cas contractuels, et les sous-traitants occasionnels.

2.1 Les affrétés réguliers :

Il s'agit le plus souvent d'anciens salariés des grands transporteurs, chauffeurs confirmés, et qui ont estimé, d'un commun accord avec leur ancien employeur, avoir les capacités requises pour s'établir à leur compte.

Ils offrent aux grands transporteurs une marge de manoeuvre précieuse en termes de souplesse, de réactivité et de productivité, en messagerie comme en lots, tout en contribuant à abaisser le point-mort des entreprises.

Celles-ci leur offrent en échange une assistance :

- sur les conditions d'achat des matériels roulants (prix, conditions de crédit ou sous-location), des pneumatiques, du carburant, voire de l'entretien,
- sur la gestion de leur facturation et de leur trésorerie (avances, le cas échéant),
- sur les questions techniques, juridiques et réglementaires,
- sur la gestion des retours, confiés contractuellement, prioritairement, accès gratuit aux bourses de fret, etc...).

2.2 Les sous-traitants occasionnels :

Les petits tractionnaires ont avant tout pour fonction :

- soit de lisser les pointes d'activité saisonnière,
- soit de permettre aux grands transporteurs d'offrir, au coup par coup, des conditions de prix les plus compétitives possibles sur des prestations à faible valeur ajoutée, en optimisant leurs trajets aller/retour.

Cette optimisation s'opère par négociations directes, ou bien par l'intermédiaire de bourses de fret.

3 Les limites constatées au système actuel :

Si les grands transporteurs sont tous très attachés au recours à la sous-traitance, ils n'en constatent pas moins les limites, préjudiciables aux intérêts de tous :

3.1 Ce recours contribue à intensifier la pression sur les prix, par nature forte dans le transport routier de marchandises où les barrières à l'entrée dans la profession sont faibles.

Cette pression est particulièrement sensible dans des secteurs comme le transport de petits colis de proximité, assuré par des véhicules de moins de 3,5 tonnes de PTAC, pouvant dépasser sans limite les horaires, voire travailler au noir.

Elle s'exerce également sur les prestations à faible valeur ajoutée, comme la messagerie entre plates-formes d'éclatement, le transport de lots groupés de marchandises générales, voire le lot industriel sans contrainte spécifique majeure.

3.2 Dégradation de la qualité et de la sécurité des prestations :

La sélection des tractionnaires sous-traitants occasionnels, quand elle est fondée exclusivement sur le critère du prix, aboutit à une dégradation sensible de la qualité moyenne des prestations, en termes de ponctualité, respect des normes réglementaires et techniques, et bien évidemment, de sécurité des marchandises et de la circulation.

Le problème est le suivant : alors que les grands transporteurs sont soumis à la pression croissante des chargeurs sur les prix (grands groupes industriels ou de distribution qui se sont désormais fixé comme objectif de baisser les coûts logistiques, après avoir épuisé leurs gains internes de productivité), ils disposent en permanence d'une offre surcapacitaire de petits sous-traitants, souvent en situation financière délicate, et donc prêts à travailler au coût marginal.

La pression des chargeurs apparaissant comme un phénomène irréversible, la solution ne paraît guère résider que dans l'application effective des textes existants, ce qui suppose un renforcement des contrôles, avec application de sanctions réglementaires et judiciaires pour les contrevenants aux règles : sous-traitants, mais aussi donneurs d'ordre contournant en connaissance de cause les textes (pratique de prix anormalement bas ne couvrant pas le prix au kilomètre, recours à des partenaires ou filiales étrangères incontrôlables.).

Une autre voie serait bien évidemment le renforcement des barrières d'accès à la profession de transporteur routier, afin de faire disparaître les surcapacités chez les sous-traitants.

Les grands transporteurs seraient de manière générale favorable à cette évolution ; ils demeurent toutefois quelque peu sceptiques, aussi bien sur la détermination des pouvoirs publics et des syndicats professionnels concernés à faire aboutir une vraie réforme, que sur l'efficacité des contrôles a posteriori.

Enfin, une limitation du nombre des intervenants, si elle frappait prioritairement les artisans indépendants (le plus souvent détenteurs d'un seul moteur), toucherait la partie des sous-traitants la plus motivée et consciencieuse : en effet, les PME de 5 à 20 chauffeurs n'apportent pas forcément plus de professionnalisme, tout en ayant une structure de coûts parfois plus lourde.

**III. LE TRANSPORT COMBINE
RAIL/ROUTE**

PLAN

I Le concept du combiné.

II Les opérateurs français du combiné rail/route.

III Synthèse des comptes-rendus d'entretien.

Annexe I : trafics du combiné en France en 1994

Annexe II : trafics 1994 de la CNC et NOVATRANS.

1. LE CONCEPT

Le transport combiné est une technique qui associe, dans un même plan de transport de marchandises, au moins deux acteurs opérant sur différents modes de transport terrestres mais travaillant en partenariat afin d'offrir une prestation globale à un client (chargeur ou transporteur).

L'acheminement de la marchandise s'effectue par l'utilisation d'un même contenant (conteneur, caisse mobile, semi-remorque tractée) sans rupture de charge et donc sans manipulation de la marchandise.

La présente synthèse se limitera au transport combiné rail/route, communément appelé **ferroutage**.

◆ L'ordonnement entre le rail et la route.

Le combiné rail/route a pour objectif de tirer parti des avantages respectifs des 2 modes de transport impliqués :

- la route : grâce à sa souplesse et son maillage inégalable, assure le transport de proximité, quand l'embranchement ferroviaire n'existe pas :
 - de l'usine, l'entrepôt, le port fluvial ou maritime, vers le chantier de transbordement amont ;
 - du chantier de transbordement aval, jusqu'au destinataire.
- le rail : assure l'acheminement de la marchandise entre les 2 chantiers de transbordement (ou terminaux).

◆ Les équipements et infrastructures spécifiques du combiné rail/route.

- le contenant transbordé : à l'origine du combiné (fin des années 40), conteneurs et semi-remorques tractées, depuis majoritairement remplacés (principalement pour les trafics intérieurs) par des caisses mobiles (ou conteneurs européens) et des citernes mobiles (chimiques ou alimentaires) ; tous ces équipements sont regroupés sous le vocable **UTI** (Unité de Transport Intermodal) ;
- les équipements de transbordement : portiques et autogrues qui permettent la manutention des UTI, d'un camion à un wagon et vice versa ;
- le matériel roulant : wagons spécialement adaptés pour accueillir les UTI et pouvant circuler à des vitesses de 120 à 140 km/h voire 160 km/h suivant les axes et le poids total tracté ;
- les terminaux du transport combiné : environ 70 chantiers de transbordement en France (dont 8 dans la région parisienne) situés dans les grandes zones industrielles et à proximité des grands ports maritimes et les estuaires des fleuves.
- les points nodaux : au nombre de trois (Villeneuve Saint-Georges, Metz-Sablon et Bruxelles-Cortax), ils permettent d'assurer le regroupement de trains de différentes provenances et leur recomposition vers les destinations finales.

2. LES OPERATEURS FRANCAIS DU COMBINE RAIL/ROUTE

Ils sont au nombre de trois : la SNCF, la CNC et NOVATRANS.

- **la SNCF** : elle peut intervenir directement à travers ses services spécialisés (*voir ci-après, paragraphe "La place de la SNCF"*) ;
- **la CNC** (Compagnie Nouvelle de Conteneurs) : filiale de la SCETA à hauteur de 79 %, créée en 1949, qui assure un service de porte à porte qui comprend le transbordement et l'acheminement de conteneurs et de caisses mobiles (principalement sur le territoire français) sur des wagons lui appartenant ; à la demande du client, la CNC peut également effectuer avec ses propres véhicules le transport routier de proximité et mettre à sa disposition conteneurs ou caisses mobiles.

La SNCF et la CNC sont en relation directe avec les chargeurs, les compagnies maritimes et les transporteurs routiers.

- **NOVATRANS** : société nationale de feroutage de droit privé, créée en 1967 afin de promouvoir le concept parmi les transporteurs routiers ; la société est contrôlée à la fois par les intérêts ferroviaires (SCETA, CNC et SEGI/Société d'Equipeement des Grands Itinéraires) à hauteur de 40 % et pour le solde, par des transporteurs routiers (39 %), la FNTR (Fédération Nationale des transporteurs Routiers) et la CGMTR/Caisse de Garantie Mutuelle des Transporteurs Routiers (16 %) et Sofamixte (5 %).

La société assure un service de terminal à terminal comprenant le transbordement et l'acheminement, en national et international, de caisses mobiles et semi-remorques tractées, apportées par des transporteurs routiers et placés sur des wagons lui appartenant, et cela à partir ou à destination de 18 chantiers en France (dont 4 en région parisienne) et plus de 200 en Europe.

NOVATRANS se différencie de la CNC car elle ne cherche à nouer des relations commerciales qu'avec les transporteurs routiers (actionnaires ou non) sans jamais les concurrencer auprès des chargeurs et des compagnies maritimes.

NB : Les principales données chiffrées des trafics du combiné en France, (trafic global et trafics assurés par la CNC et NOVATRANS) figurent dans les annexes I et II au présent chapitre.

3. SYNTHÈSE DES COMPTES-RENDUS D'ENTRETIEN

Sur le concept même du transport combiné rail/route, tous les responsables rencontrés reconnaissent les avantages que la technique peut ou pourrait apporter dans l'acheminement de marchandises sur des distances supérieures à 400/500 km :

- **capacité de chargement considérable** (poids en charge des trains pouvant aller jusqu'à 1200 tonnes) qui pourrait réduire sensiblement le désengorgement des grands axes autoroutiers ;
- **source de protection de l'environnement et d'économie d'énergie**, tout en maintenant en bon niveau de sécurité d'acheminement ;
- **bonne adaptation pour certains transports** : produits en vrac (y compris matières dangereuses) ou lots d'un certain volume et de faible valeur ajoutée.

Cependant, les entreprises du TRM qui pratiquent cette technique ne sont guère plus nombreuses aujourd'hui qu'il y a quelques années et tous les utilisateurs rencontrés ont, à des degrés divers, des griefs à formuler vis à vis de l'offre rail/route.

En France, les raisons qui limitent le développement du combiné sont doubles :

1. Les raisons d'ordre technique ou qui ont trait au concept même du combiné ;
2. Les raisons qui tiennent à l'organisation générale du combiné en France.

♦ Les raisons liées au concept du combiné rail/route qui limitent son développement :

Bien que le transport combiné présente des avantages quasiment incontestables dans un certain nombre de cas, cette technique ne peut néanmoins se justifier face au transport routier que pour des trafics massifiés entre zones industrielles bien desservies par le chemin de fer et séparées par plus de 400 à 500 km minimum.

D'autres contraintes liées au concept même du combiné doivent également être prises en compte :

- l'organisation générale, qui fait intervenir plusieurs entités au plan commercial, est souvent qualifiée par les utilisateurs de cloisonnée ;
- les structures d'accueil (les chantiers de transbordement) ne peuvent être que limitées en nombre (même si une extension significative reste toujours possible), vu les investissements en question et le fait que le concept même du combiné impose que les chantiers soient d'une certaine taille, sans qu'il y ait pour autant pléthore ;
- l'obligation de coordonner dans un même plan de transport, deux transbordements, un parcours ferroviaire et deux parcours routiers de proximité (qui peuvent demander la mise à disposition de véhicules routiers avec châssis spécialement équipés pour accueillir caisses mobiles ou conteneurs) ;
- une certaine rigidité d'exécution (contraintes d'horaires, immobilisation, transbordements) liée au concept et difficilement améliorable.

◆ Les raisons qui tiennent à l'organisation générale du combiné en France.

Un bref retour en arrière est nécessaire pour mieux appréhender les principales raisons qui freinent le développement du combiné rail/route en France.

Rappel historique :

Le combiné rail/route a commencé à être utilisé vers la fin des années 40 avec la création de la CNC, filiale de la SNCF, mais pendant de nombreuses années, les résultats n'ont pas été à la hauteur des espérances des initiateurs. La SNCF ne donnait pas les moyens au combiné de se développer véritablement et les pouvoirs publics n'y croyaient pas ; en guise d'exemple, rappelons que jusqu'en 1980, il était nécessaire d'obtenir des licences sur le parcours ferroviaire lorsque celui-ci était assuré par NOVATRANS ⁽¹⁾, ce qui était très dissuasif.

Une impulsion fut toutefois donnée par les pouvoirs publics au début des années 80, afin de prendre en compte les préoccupations environnementales (percée des mouvements écologiques) et également de faire face aux besoins croissants de transport et à leurs nuisances (désengorgement de certains axes, pollution).

Les raisons qui aujourd'hui freinent le développement du combiné rail/route

Les quatre points suivants seront développés :

- la place de la SNCF (à la fois fournisseur de traction ferroviaire et opérateur du transport combiné) ;
- la nature de la relation commerciale avec les opérateurs du combiné ;
- le manque de compétitivité en matière tarifaire par rapport au transport routier ;
- l'inadéquation, plus ou moins marquée selon les cas, entre l'offre de transport combiné (horaires, vitesse d'exploitation, fiabilité, etc...) et la demande des clients potentiels (chargeurs, transporteurs routiers, compagnies maritimes).

• La place de la SNCF

Fournisseur de traction ferroviaire, la SNCF se positionne également comme opérateur du transport combiné par l'intermédiaire de sa filiale la CNC mais aussi à travers ses services spécialisés développés depuis quelques années en direction des chargeurs, tels CHRONOFROID (depuis 1988), FRET-COMBI (depuis 1989) et COMBISSIMO (transport postal) et depuis 1990, par le biais du GIE TRANSEUROCHEM (en relation avec ses filiales CNC et BOURGEY-MONTREUIL).

Dans le prolongement, la SNCF est devenue au fil des ans le premier transporteur routier de marchandises en France par l'intermédiaire du SERNAM, sa division spécialisée dans la messagerie, et le pôle GENERAL CARGO de la SCETA (CALBERSON, BOURGEY-MONTREUIL, SCETA Transport et SCETA International) qui est contrôlé à hauteur de 75 % par la SNCF.

(1) La licence était demandée pour les seules opérations de combiné assurées par NOVATRANS car cette société se positionne en tant qu'opérateur du ferroustage, concept dans lequel le transporteur routier a en charge, de façon systématique, l'organisation du transport de proximité, alors qu'à l'opposé la CNC est en mesure d'effectuer une prestation porte à porte.

Toutes ces données font que la SNCF se place plus, aux yeux des transporteurs routiers, comme concurrent direct que comme fournisseur de traction ferroviaire.

- **La nature de la relation commerciale avec les opérateurs du combiné**

1) **avec les services de la SNCF.**

Depuis que la SNCF commercialise le transport combiné, non plus seulement par l'intermédiaire de la CNC son opérateur officiel, mais aussi à travers ses services spécialisés, les utilisateurs du combiné affirment que les règles d'une concurrence loyale n'existent plus :

- d'une part, entre opérateurs du combiné ;
- d'autre part, entre eux, transporteurs routiers, et la SNCF.

L'exemple-type de distorsion de concurrence souvent avancé concerne CHRONOFROID qui, certes, comme les autres opérateurs français du combiné (CNC et NOVATRANS) achète ses trains, sa manutention et paye son personnel aux mêmes salaires, mais bénéficie par ailleurs d'avantages indirects et n'a pas l'obligation de sortir des résultats acceptables, ses pertes (importantes) étant noyées dans le déficit général de la SNCF.

En conclusion : tous les responsables rencontrés s'accordent à reconnaître que l'un des préalables à tout développement significatif du combiné rail/route en France passe inévitablement par une clarification de la mission de la SNCF au niveau du TRM, et qu'en matière de combiné, le secteur public se limite au rôle tenu par la CNC dont la vocation est de faire du transport combiné (et qui doit présenter à la fin de l'exercice comptable un résultat acceptable et connu de tous, comme tout autre entreprise du transport de marchandises).

2) **avec les opérateurs du combiné (CNC et NOVATRANS) :**

Les utilisateurs du combiné sont assez unanimes pour affirmer qu'en dépit des discours des opérateurs du combiné visant à promouvoir le concept, rien ou presque n'est fait au niveau de l'approche commerciale pour encourager les entreprises à s'y engager véritablement. En effet, alors que les équipements spécifiques relatifs aux techniques du combiné rail/route nécessitent des investissements lourds et coûteux chez les transporteurs routiers, ces derniers se voient souvent dans l'obligation de fournir une caution bancaire correspondant approximativement au crédit-client (en général 30 jours fin de mois) ; par extension, en cas de prestation à l'international, caution bancaire et règlements doivent être effectués en écus, les opérateurs du combiné devant eux-mêmes effectuer leurs paiements (aux autres opérateurs et aux réseaux ferroviaires) en écus (2).

Les utilisateurs avancent également comme autre élément dissuasif le manque de concertation entre opérateurs et utilisateurs, notamment dans des domaines essentiels comme les horaires de départs des trains, les augmentations tarifaires (imposées tous les ans de façon mécanique).

(2) Cette pratique démontre que les opérateurs européens du combiné sont désormais tournés vers l'international et qu'ils ont déjà intégré dans leurs relations commerciales la réalité de la monnaie unique.

- **Le manque de compétitivité en matière tarifaire par rapport au transport routier**

Le combiné rail/route, s'il veut se placer comme alternative crédible face à la route, doit en matière tarifaire coller le plus près possible au prix du transport routier de marchandises.

Or, selon les dires des utilisateurs, le combiné serait plus ou moins "sorti" du marché pendant de nombreux mois au début des années 90, consécutivement à un double effet défavorable :

- forte baisse du prix du transport routier de marchandises ;
- fortes augmentations tarifaires du combiné, suite aux hausses très importantes du prix de la traction ferroviaire facturé par la SNCF aux opérateurs.

Il semblerait néanmoins que cette dérive tarifaire soit plus ou moins contenue aujourd'hui, la forte augmentation des trafics assurés par la CNC et NOVATRANS en 1994 (voir annexe II) en serait une preuve significative.

- **Une certaine inadéquation entre l'offre et la demande**

Au delà des problèmes liés au concept lui-même, difficiles à éviter ou à atténuer, les principaux griefs formulés à l'encontre de l'offre de combiné en France sont de plusieurs ordres :

- la qualité de la prestation offerte (fiabilité, horaires, vitesse) ;
- son prix par rapport au transport routier de marchandises ;
- le manque ou l'absence de prise en compte des attentes des utilisateurs, voire l'insuffisance de communication de la part des opérateurs ;
- les besoins en infrastructures (chantiers, axes).

Certains points méritent une explication complémentaire :

- la fiabilité : si l'on se base sur une limite parfaitement acceptable de 15 minutes maximum de retard, le taux de fiabilité se situerait autour de 85 % ; pourtant, des retards de plusieurs heures sur certains axes régulièrement saturés restent fréquents, sans oublier les risques permanents de grève du service public, dont les conséquences peuvent être catastrophiques pour bon nombre d'utilisateurs, notamment ceux qui ont fait du combiné leur principale activité.
- Les contraintes d'horaires : les horaires seraient fixés et modifiés par les opérateurs sans aucune concertation et s'avèreraient excessivement pénalisants pour les utilisateurs.
- La vitesse commerciale : elle ne correspond pas toujours aux exigences de production et de livraison en flux tendus basés sur des délais d'acheminement plus courts que ceux du combiné.
- La saturation de l'axe Nord/Sud, alors que l'axe Est/Ouest est pratiquement inexistant (à l'exception de l'axe Avignon, Toulouse, Bordeaux).
- Le manque de terminaux ferroviaires et de chantiers de transbordement : les utilisateurs attendent que les pouvoirs publics effectuent les indispensables travaux d'infrastructure encore en suspens.

*

* *

Conclusion

Sans pouvoir apprécier les conséquences des mouvements sociaux intervenus à la SNCF en décembre 1995, il semble qu'un certain nombre d'événements importants récemment intervenus, bien que de nature différente, permettent d'envisager une réelle progression du combiné en France dans les années à venir :

- **Les conditions d'une concurrence plus claire avec la SNCF**, sur son activité transport combiné comme sur celle de transport routier de marchandises (filialisation attendue du Sernam, possible privatisation partielle du pôle GENERAL CARGO de la SCETA) ;
- **La stratégie plus volontariste des pouvoirs publics en faveur du combiné** : aide complémentaire de 300 MF en 1995 à l'exploitation et au développement commercial du transport combiné et création d'un Conseil pour le Transport Combiné afin de promouvoir ce mode auprès de l'ensemble des acteurs économiques concernés ;
- **Les efforts de la SNCF, la CNC et NOVATRANS** qui continuent de moderniser et de développer leurs réseaux de plates-formes et d'ouvrir de nouveaux axes en France et en Europe, ainsi que **l'ouverture du tunnel sous la Manche** qui devrait faciliter la mise en place d'un véritable réseau européen du combiné ;
- **L'accord social dit "contrat de progrès" signé dans le transport routier de marchandises** qui permettra, ou du moins limitera, la dérive tarifaire enregistrée dans les transports depuis de nombreuses années.

Quoi qu'il en soit, l'avenir du combiné rail/route passera inévitablement par la venue en nombre de nouveaux clients, chargeurs et transporteurs routiers, qui lui apporteront la massification dont il a besoin, à la fois pour devenir compétitif face à la route et se justifier pleinement auprès des pouvoirs publics, au final seuls à pouvoir débloquer les crédits indispensables pour étendre et moderniser son réseau de façon véritablement significative.

Enfin, notons que le **projet d'autoroute ferroviaire**, qui d'ailleurs correspond à un concept différent du combiné (des camions placés sur des wagons spécialement adaptés pour les transporter), ne recueille pas l'adhésion des responsables rencontrés.

En effet, ce concept leur semble inefficace, coûteux pour la collectivité (et donc inévitablement non rentable pendant de nombreuses années), et enfin, difficile à réaliser. Par contre, cette solution peut ponctuellement être retenue (comme elle l'a été pour le tunnel sous la Manche) notamment pour faciliter la traversée de chaînes de montagnes ou le désengorgement de certains axes routiers totalement saturés, mais uniquement sur un nombre limité de kilomètres.

*

* *

ANNEXE

TRAFICS DU TRANSPORT COMBINE EN FRANCE

En 1994, avec 10,2 milliards de tonnes-kilomètres transportées, le transport combiné tous modes confondus (fer + route + voies navigables + mer) a représenté 22 % des trafics de fret SNCF et 6,8 % de l'ensemble des trafics fret (à plus de 150 km) en France : ce mode concerne majoritairement les trafics internationaux (58 % du total).

C.N.C.

TRAFIC GLOBAL (national et international)

1994

	Tonnage brut (en milliers)	Evolution 94/93	EVP (*) (en milliers)	Evolution 94/93
TOTAL	6 751	+ 9,6 %	795	+ 7,9 %
<i>dont</i>				
Trafic propre CNC	4739	+ 10,6 %	595	+ 9,8 %
Chronofroid (service SNCF)	455	- 5,3 %	50	- 6,8 %
Novatrans	163	+ 3,1 %	20	+ 6,5 %
Intercontainer (trafic européen)	1394	+ 12,7 %	130	+ 6,3 %

(source CNC)

(*) EVP : Equivalent Vingt Pieds (environ 6,10 m)

NOVATRANS

TRAFIC NATIONAL ET INTERNATIONAL

1994

	Tonnage brut (en milliers)	Evolution 94/93	Unités (*) (en milliers)	Evolution 94/93
TOTAL	5 723	+ 18,19 %	311	+ 12,68 %
<i>dont</i>				
national	2 119	+ 2,71 %	140	- 0,71 %
international	3 604	+ 29,64 %	171	+ 26,66 %

(sources NOVATRANS)

(*) caisses mobiles et semi-remorques tractées

**IV. LE CONTRAT DE PROGRES
ET
LA FORMATION**

Le contenu des trois principaux volets du contrat de progrès est rappelé brièvement dans l'encadré ci-après.

Les dirigeants des grands groupes de TRM interrogés dans le cadre de cette étude se sont globalement accordés :

- d'une part à reconnaître le bien-fondé des objectifs initiaux, qui ont guidé le groupe de travail sur le contrat de progrès, et les avantages présentés par les premières mesures réglementaires et les accords sociaux signés,
- d'autre part, à souligner les interrogations qui demeurent, ainsi que les obstacles identifiés, qui les conduisent à un certain scepticisme sur l'application effective de ce contrat.

1) Rappel des objectifs initiaux :

Il s'agissait, dans la suite des conflits de l'été 1992, de trouver un cadre d'évolution à la profession du transport routier, lui permettant :

- de compenser les déséquilibres constatés dans les relations chargeurs-transporteurs, largement issus de la fin de la TRO (Tarification Routière Obligatoire),
- de mettre fin aux dérives sociales (temps de conduite trop élevés), réglementaires (non-respect des règles de sécurité) et économiques (abus de sous-traitance) en résultant,
- de se transformer en véritable partenaire de l'économie nationale, producteur de services à valeur ajoutée, justement rémunérés, tant au niveau des entreprises que des salariés.

LE CONTRAT DE PROGRES

(source : Rapport CNT)

Il constitue l'aboutissement d'une réflexion engagée dans le cadre du plan entre les Pouvoirs Publics et les Transporteurs routiers, à la suite du conflit de 1992. Le groupe de travail dirigé par M. DOBIAS (DG de l'INRETS) a fait une quarantaine de propositions concrètes, qui ont fait l'objet de mesures réglementaires ou d'accords sociaux.

Il comporte 3 volets :

① un volet "Contrôle et Sanctions" :

- création de nouveaux délits dans la loi 95-96 du 1.2.1995 : exercice illégal de la profession, fraude au limiteur de vitesse, au chronotachygraphe, etc...
- renforcement des sanctions (mise en danger de la vie d'autrui, abus de sous-traitance, infractions graves, remise en vigueur des CSA/Commissions de sanctions administratives),
- application du décret de juillet 1992 sur la responsabilité des donneurs d'ordre.

② un volet social (applicable depuis le 1er octobre 1995) :

- nouvelles obligations de formation pour les chauffeurs : accord du 20.01.1995.
- nouvelles règles de décompte, rémunération des heures de travail (trajet, attente, déchargements...),
- réduction du temps de travail : accord social du 23.11.1994 signé par FO et la CFDT : 240 heures par mois dans un premier temps, 230 h au 1.1.97, puis sous réserve d'harmonisation européenne 220 h au 1.1.98 et 200 h au 1.1.99. Cet accord concerne les salariés zone longue.

③ un volet économique :

- relèvement des seuils financiers d'accès à la profession,
- loi du 1er février 1995 sur les relations chargeurs-transporteurs, instituant le principe du paiement de la totalité de la durée nécessaire à l'exécution des prestations accomplies, dans le respect des normes de sécurité : un Document de Transport nouveau est établi expérimentalement à cet effet, par un arrêté du 4 mai 1995 (versions lots et messagerie),
- réforme du Comité National Routier, chargé notamment de la substitution à la tarification de référence de la notion de "coûts de référence", établis via un échantillon de 750 entreprises volontaires.

Ce Comité est par ailleurs en charge de l'observation du marché, et du suivi des travaux relatifs au Document de Transport, au partenariat Chargeurs-Transporteurs, à la télématique-fret, et au regroupement d'entreprises.

2) Avantages présentés par le Contrat de Progrès.

Selon les dirigeants rencontrés, ils peuvent se résumer ainsi :

- Il permet d'envisager de rétablir des conditions normales de concurrence, au profit des grandes entreprises qui respectent déjà ces normes dans la plupart des cas et sont souvent dotées d'une politique sociale se traduisant par des rémunérations élevées (écarts de 10 à 30 % par rapport aux salaires accordés par les micro-entreprises) et des avantages sociaux conséquents.
- Il favorise une prise de conscience des chargeurs, trop souvent déresponsabilisés vis-à-vis des questions relatives au respect des normes réglementaires, ou aux surcoûts imposés par la multiplication des temps d'attente.

La rémunération de ces derniers, répertoriés désormais dans le Document de Transport, est d'ailleurs une forte incitation à leur diminution (réorganisation des flux, mise à disposition en permanence de semi-remorques vides,...), profitable à l'ensemble des partenaires.

- Il renforce la sécurité sur le domaine public routier, (cf ci-après annexe sur la Formation) trop négligée ces dernières années, sous la pression de la baisse généralisée des tarifs. Or, la multiplication des accidents ne pouvait à terme qu'aboutir à porter atteinte définitivement à l'image de marque de la profession, qui se serait traduite tôt au tard par des arbitrages défavorables au transport routier.

3) Pour autant, les grands transporteurs routiers ont soulevé un certain nombre d'interrogations et de réserves, quant au contenu et à l'application du Contrat de Progrès :

- Certains d'entre eux ont fait part d'un scepticisme certain concernant la possibilité de répercuter sur les chargeurs tout ou simplement partie des hausses de tarifs rendues nécessaires par les augmentations des coûts salariaux et organisationnels. Les opinions divergent évidemment selon les secteurs sur les hausses nécessaires (fourchettes de 2 à 15%). Les messagers sont les moins concernés, alors que les intervenants en zone longue (lots, groupage, spécialisés) sont inquiets.
- L'attitude de la grande distribution vis-à-vis de la rémunération effective des temps d'attente, paraît peu susceptible d'évoluer rapidement de manière constructive.
- Il s'agit d'une initiative purement française, qui ne résout pas les problèmes de concurrence déloyale des transporteurs d'autres pays frontaliers (belges et hollandais le plus souvent).
- Les accords relatifs à la baisse du temps de travail ne concernent que les salariés opérant en zone longue, et pas les artisans, qui voient leur compétitivité renforcée ; en conséquence, on peut craindre que s'accroisse le recours à la sous-traitance, résultat en contradiction avec les objectifs initiaux de ces accords.
- La gestion salariale des chauffeurs va dans un premier temps se traduire par une baisse des salaires, ce qui risque de provoquer entre autres des problèmes de recrutement (ou de contournement de la législation par le biais du versement de frais de déplacement qui ne sont pas soumis à l'impôt sur le revenu et aux charges sociales).
- Les chauffeurs qualifiés zone longue, difficiles à recruter actuellement, risquent de se décourager face à la multiplication des contrôles et sanctions qui ont jusqu'à présent beaucoup plus frappé les grandes entreprises que les artisans et PME.

ANNEXE

LA FORMATION

Les transporteurs interrogés dans le cadre de cette étude consacrent environ 2 à 3 % de la masse salariale au budget formation, qu'ils considèrent prioritaire, pour les motifs suivants :

- d'abord, bien entendu, le respect des engagements pris dans le cadre de Contrat de Progrès,
- ensuite, la nature même du métier de transporteur : métier de services, recherchant la valeur ajoutée, comportant de fréquents contacts humains et une multiplicité de tâches pour des chauffeurs souvent isolés : on obtient ainsi une précieuse amélioration de la polyvalence (camion/quai) des hommes,
- de nouvelles exigences techniques apparaissent, comme la maîtrise des techniques de télécommunications et de l'informatique, des langues étrangères, des nouvelles règles de sécurité...,
- le taux de retour de l'investissement consenti en temps, en hommes (responsables par sites), et en argent en termes d'économies d'accidents (budget assurances souvent ramené à moins de 1 % du chiffre d'affaires, moindres coûts d'immobilisation des matériels et d'avarie des marchandises, etc...) et de consommation de carburants (jusqu'à 15 % de baisse obtenus par stages de conduite économique),
- et enfin, le manque d'adaptation de la formation dispensée dans le cadre scolaire, trop théorique et souvent dépassée.

Les transporteurs constatent toutefois que :

- le transport pour compte propre n'est pas concerné par les dernières réglementations,
- les chargeurs ne rémunèrent pas l'amélioration de la qualité des prestations fournies,
- la formation implique des contraintes fortes d'immobilisation du personnel, plus facilement gérables chez les grands transporteurs (et/ou sites importants) que chez les petits transporteurs ou agences à effectif réduit. Certains se demandent si les petites entreprises artisanales du transport routier respecteront effectivement leurs obligations.