

Contexte transfrontalier du transport routier de marchandises en Lorraine

SYNTHESE FINALE

Mai 2006

Table des Matières

1	OBJECTIFS ET METHODOLOGIE.....	3
2	RECENSEMENT DES CONDITIONS DE CONCURRENCE ET ANALYSE DES DISTORSIONS ENTRE LA FRANCE, L'ALLEMAGNE ET LE BENELUX	5
2.1	DES DISPOSITIONS EUROPEENNES REGLEMENTAIRES, FISCALES ET SOCIALES INCONTOURNABLES.....	6
2.2	MAIS DES APPLICATIONS ET DES DROITS NATIONAUX DIVERS, SOURCE DE DISTORSIONS.....	7
2.2.1	<i>L'accessibilité des territoires nationaux quant à la création d'entreprise.....</i>	<i>7</i>
2.2.2	<i>Les règles spécifiques aux entreprises de transport routier de marchandises à la création et exploitation des activités.....</i>	<i>9</i>
2.2.3	<i>Le cadre fiscal.....</i>	<i>11</i>
2.2.4	<i>Le cadre social.....</i>	<i>13</i>
3	LA LORRAINE : UN TISSU ECONOMIQUE, INDUSTRIEL, LOGISTIQUE ET SOCIAL CONTRASTE.....	18
4	DES REFLEXIONS ET DES PISTES DE PROGRES	24
4.1	LE CONTEXTE : CONCENTRATION ET GLOBALISATION.....	24
4.2	LE DEFI D'UNE NOUVELLE LOGIQUE ENTREPRENANTE INTEGRANT LES EXIGENCES DU DEVELOPPEMENT DURABLE.....	25
4.3	DES EXIGENCES	26
4.4	LA METHODE.....	27
4.4.1	<i>3 tâches prioritaires</i>	<i>27</i>
4.4.2	<i>Comment faire ?.....</i>	<i>28</i>

1 Objectifs et Méthodologie

L'objectif de l'étude du « contexte transfrontalier du transport routier de marchandises en Lorraine » consistait à établir :

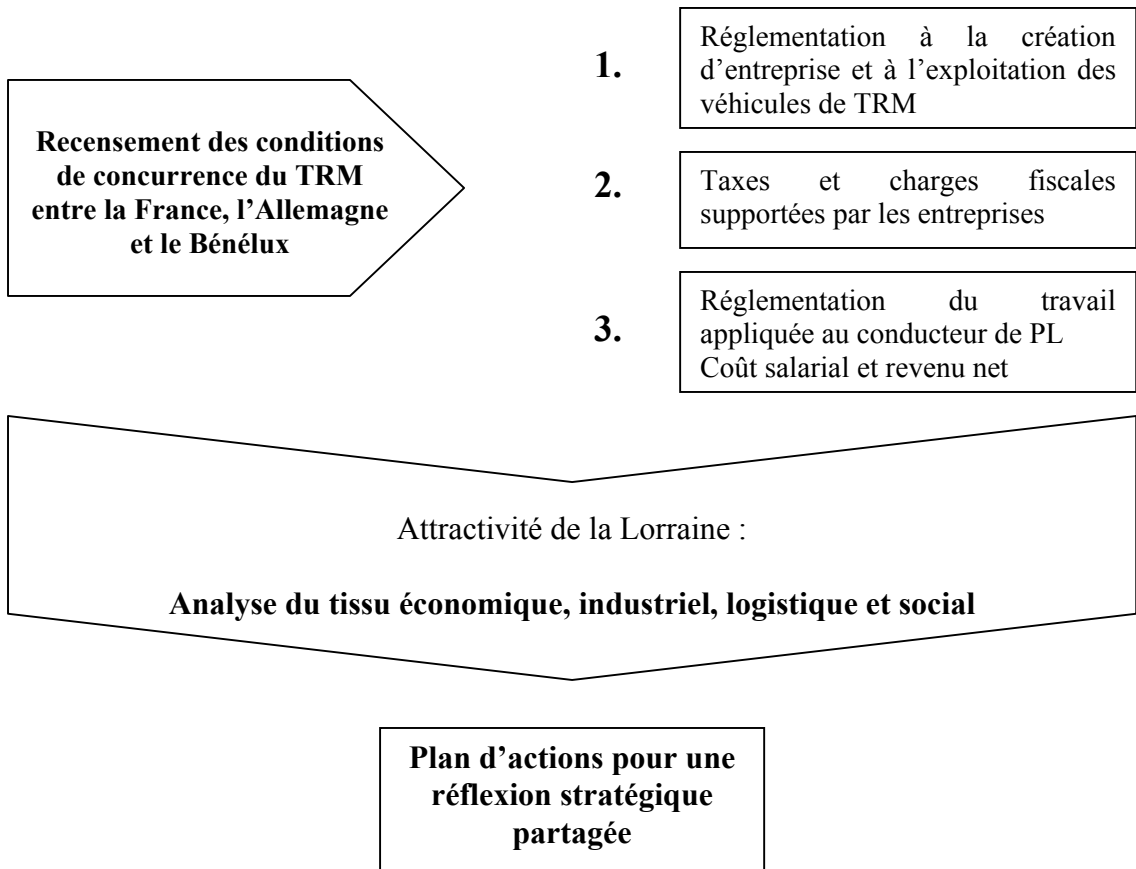
- dans un premier temps, un état des lieux comparatif des conditions de création et d'exploitation d'une entreprise de transport routier de marchandises (TRM) en France, Allemagne et Bénélux et d'analyser les distorsions réglementaires, fiscales et sociales actant sur la compétitivité de la profession en Lorraine,
- et dans un second temps, de proposer des pistes d'actions pour, d'une part, enrayer le processus de délocalisation et d'autre part, promouvoir les savoir faire régionaux et la compétitivité territoriale.

La première étape de l'étude « le recensement des conditions de concurrence entre la France, l'Allemagne et le Bénélux » s'est effectuée sur la base de trois volets d'analyse :

1. Volet réglementaire : Quelles sont les conditions légales de création d'une entreprise en général, et de TRM en particulier, et quelle est la fiscalité qui y est associée ?
Quelle est la réglementation applicable (et notamment comment sont transposées les directives européennes à l'échelle nationale) à l'exploitation de véhicules de TRM ?
2. Volet fiscal : Quelles sont les taxes et charges fiscales (hors sociales) supportées par les entreprises ?
3. Volet social : Quelle est la réglementation du travail (et notamment comment sont transposées les directives européennes à l'échelle nationale) applicable aux conducteurs de poids lourds (temps de travail, décompte des heures « non productives », formations obligatoires) ?
Quel est le coût salarial d'un conducteur pour l'entreprise et quel est le revenu net du salarié ?

La deuxième étape de la mission « pistes d'actions » s'est attachée :

- à analyser l'attractivité actuelle et potentielle de la Lorraine face aux conditions de concurrence recensées, notamment au niveau économique (croissance, emploi, démographie), logistique, de la structure de ses échanges et de ses flux de marchandises, des stratégies et orientations des opérateurs de transport lorrains
- à proposer un plan d'actions pour redynamiser le secteur en portant une réflexion stratégique, partagée entre les professionnels et les autorités régionales, sur le devenir et les potentialités territoriales dans un schéma d'offre logistique répondant aux besoins des clients.



Il est important de noter que toutes les données de base des analyses sont issues :

- d'organismes publics : autorités publiques compétentes (Commission Européenne, Ministères, Chambres de Commerce et de l'Industrie, Centre des Impôts, Directions Générales des Douanes...), d'instituts de statistiques publics (EUROSTAT, DAEI – SES, INSEE, COFACE...)
- de bureaux représentatifs de la profession : Comité National Routier, Conseil National des Transports et organisations professionnelles (FNTR, UNOSTRA, TLF)
- de bureaux d'études européens (Prognos, Cabinet Baker Mc Kenzie, Catram, Bulk Consultants...).

2 Recensement des Conditions de Concurrence et Analyse des Distorsions entre la France, l'Allemagne et le Bénélux

Une fragilité économique commune à nos voisins

La France, comme l'Allemagne et le Bénélux, connaît des difficultés économiques matérialisées par un taux de croissance faible et un taux de chômage élevé ; difficultés qui ne sont pas sans incidence sur le marché du transport, routier en particulier :

- stagnation des marchés intérieurs
- décrochement accentué du marché naturel des transporteurs français à l'international

L'Europe des transports à deux vitesses

Luxembourg mis à part, deux tendances se profilent :

- d'une part, une croissance des activités internationales, comme c'est le cas pour l'Allemagne (effet ouverture à l'Est) et la Belgique
- d'autre part, une perte de compétitivité du pavillon en particulier français et dans une moindre mesure néerlandais.

Ces deux éléments, ajoutés à de nouveaux axes stratégiques des opérateurs de transport, concourent aux défaillances des petites entreprises de transport routier de marchandises.

Les petites PME (moins de 5 salariés) sont les plus touchées par la crise (87% des défaillances d'entreprises de TRM).

Quels sont les nouveaux axes stratégiques des entreprises ?

Une première réponse immédiate consiste en l'observation d'une réorganisation de la gestion opérationnelle et commerciale des trafics : des mutations sont en effet constatées au niveau de la gestion des acquisitions des matériels roulants (mode de financement, durée de conservation, gestion quantitative du parc), du personnel de conduite (boom de l'informatique embarquée pour une gestion intégrée des différents postes de coûts), recentrage commercial sur les marchés rentables et à valeur ajoutée supporté par une pénurie constatée de véhicules, conséquence d'une volonté affichée de réduire ou maintenir le parc actuel et de traiter le surplus en développant la commission de transport et des défaillances d'entreprises.

Outre ces éléments, il apparaît que certaines entreprises françaises de transport de lots et de charges complètes s'orientent de plus en plus vers une délocalisation de leur structure en tout ou partie afin de soulager en premier lieu la pression fiscale qu'elles subissent et d'en diminuer d'autant les charges de structure et en second lieu de réduire les coûts salariaux en particulier ceux afférents au personnel de conduite qui représente environ 40% du prix de revient d'une entreprise de transport routier de marchandises.

Dans ce contexte et compte tenu de la localisation géo-économique de la Lorraine, il est question ici de dresser un bilan quant à la compétitivité de la France et la Lorraine en particulier face à ses voisins directs que sont l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg et les Pays Bas.

2.1 Des dispositions européennes réglementaires, fiscales et sociales incontournables...

Les aides indirectes aux entreprises

L'Europe octroie des aides aux régions européennes pour la re-dynamisation économique de certaines régions en subventionnant les politiques régionales. Les entreprises, dans ce cadre, peuvent bénéficier d'aides à la création d'entreprise, à l'investissement, à la formation de leurs salariés au travers d'une demande auprès des régions concernées, les critères d'obtention demeurant à la discrétion des Etats et régions.

Des formes juridiques nouvelles pour une intégration de l'entreprise au niveau européen

L'Europe a instauré de nouvelles formes juridiques permettant aux entreprises de l'Union d'avoir d'une part une approche systémique de leur réseau de production à l'échelle européenne :

- la société européenne : qui fonctionne comme une société anonyme avec un capital minimum de 120 000 € et pour laquelle le droit applicable est celui du siège réel de l'entreprise. Un des avantages certains de cette nouvelle forme d'entreprise, outre l'application d'un droit fiscal et social « à la carte », consiste en la possibilité de transférer le siège social d'un Etat Membre à un autre sans qu'il y ait dissolution ou création d'une personne morale nouvelle ; les droits fiscaux, dissuasifs, résultant d'une liquidation d'entreprise, sont ainsi épargnés aux fondateurs et dirigeants.
- le GEIE : qui fonctionne comme un GIE français et permet à ses membres de s'unir à l'échelle européenne pour une mission commune.

Des régimes fiscaux européens devant être transposés à l'échelle nationale

Les Etats Membres se doivent de transposer au niveau national trois régimes fiscaux essentiels :

- *Régime fiscal applicable aux sociétés mère et filiales (directive 90/435)* : l'objectif de la directive consiste d'une part, pour l'Etat abritant la société mère à devoir exonérer fiscalement les bénéfices distribués par une société filiale à une société mère ou à devoir les imposer en autorisant la société mère à déduire de son impôt la fraction de l'impôt de la filiale afférente à ces bénéfices, et d'autre part, à exempter de retenue à la source des bénéfices qu'une société filiale distribue à la société mère ; étant entendu qu'une société est réputée « mère » si elle détient au moins 20% (15% en 2007 et 10% en 2009) du capital de sa filiale.
- *Régime fiscal applicable aux fusions, scission, apports d'actifs et échanges d'actions (directive 90/434)* : l'objectif de la directive consiste à éviter une imposition à l'occasion d'une fusion, scission, d'un apport d'actif ou échange d'actions et d'assurer ainsi la neutralité fiscale des opérations de restructuration tout en sauvegardant les intérêts financiers de l'Etat de la société acquéreuse ou acquise. Le principe posé est que ces opérations n'entraîne aucune imposition des plus-values à condition que la société acquéreuse est une participation dans la société acquise d'au moins 25%.
- *Régime fiscal applicable aux intérêts et redevances entre entreprises associées (directive L157-49)* : a pour principe de supprimer toute retenue à la source sur les intérêts et redevances versés à des sociétés associées (à condition qu'il y ait un lien en capital d'au moins 25%) et donc d'imposer ces éléments que dans le seul Etat Membre dont l'entreprise bénéficiaire (société mère ou sœur) est résidente.

Un cadre social européen pour le détachement ou l'expatriation des salariés

L'Europe reconnaît le contrat de travail international par lequel un contrat peut être soumis à plusieurs lois nationales applicables à condition que la cohérence du contrat soit maintenue et que le choix de ces différentes lois ne conduise pas à l'application de solutions contradictoires.

En cas de détachement ou expatriation, les parties peuvent choisir le régime fiscal national applicable, autrement dit le lieu de la mission ou le lieu du siège de l'entreprise. Concernant la protection sociale, bien qu'elle ait un caractère territorial, la réglementation européenne a coordonné les systèmes de sécurité sociale afin de garantir aux salariés travaillant dans un autre Etat Membre que leur pays d'origine, de bénéficier d'une protection sociale équivalente.

Harmonisation de certaines dispositions en matière sociale dans le domaine du transport par route

Le règlement 3820/85 fixe les règles communes concernant les temps de conduite et de repos des conducteurs. La directive 2002/15 prévoit un ensemble de prescriptions plus spécifiques relatives à la durée du travail, les pauses, repos et le travail de nuit, pour les transports routiers de marchandises et s'applique à tous les travailleurs mobiles employés par une entreprise de transport et participant à des activités mobiles couvertes par le règlement 3820/85.

2.2 Mais des applications et des droits nationaux divers, source de distorsions.

Outre ces dispositions européennes, les Etats Membres sont « libres » des modalités d'exécution et donc d'applications spécifiques. La décision pour une entreprise, en général et active dans le secteur du transport routier de marchandises en particulier, du choix d'implantation ou de délocalisation se base sur quatre éléments fondamentaux :

- l'accessibilité des territoires nationaux quant à la création d'entreprise : principes du droit des sociétés
- les règles spécifiques applicables à la création d'entreprise dont l'activité principale est le transport routier de marchandises
- le cadre fiscal général et lié à cette activité, non sans incidence sur la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise
- le cadre social, élément déterminant de la stratégie d'implantation.

De ces différents éléments décisionnels, peuvent être analysées les distorsions de concurrence entre l'exploitation d'une entreprise française et l'exploitation d'une entreprise allemande, belge, luxembourgeoise et néerlandaise, champ de l'étude.

2.2.1 L'accessibilité des territoires nationaux quant à la création d'entreprise

La principale entrave à la création d'entreprise dans les différents pays de l'étude tient :

- d'une part à la définition juridique d'une succursale en tant, ou pas, qu'établissement stable ce qui est le cas en Allemagne et limitant par la même l'attractivité de ce pays quant à l'implantation d'une succursale au bénéfice d'une filiale
- d'autre part à la capacité financière requise pour créer une société dans les différents pays, qui dans le cas de la Belgique et des Pays Bas est très dissuasive à la création d'entreprise du fait premièrement au capital minimum à souscrire et deuxièmement des plans et audits financiers requis à intervalle constant et justifiant du capital souscrit.

Sur la base de ces deux éléments, sans conteste, la France et le Luxembourg facilitent la création d'entreprise et n'ont donc rien à envier à leurs partenaires économiques.

Tableau 1 : Comparatif du droit des Sociétés

	Allemagne	Belgique		Luxembourg		Pays Bas		France	
	<i>GmbH</i>	<i>SA</i>	<i>SPRL</i>	<i>SA</i>	<i>SARL</i>	<i>NV</i>	<i>BV</i>	<i>SA</i>	<i>SARL</i>
Capital	25000 € 12500 € min. libéré	61500 € entièrement libéré	18850 € 6200 € min libéré	31000 € ¼ libéré	12500 € entièrement libéré	225000 € 45000 € libéré	90000 € 18000 € libéré	38000 € ¼ libéré	Librement fixé Entièrement libéré
Frais de constitution	De 876 à 1646 €	1733 €	-	1100 €	-	-	-	-	-
Statuts	Notarié y compris la procuration pour signature	Notarié	Notarié	Notarié	Notarié	Notarié	Notarié	Notarié	Notarié
Obligations spécifiques	-	Plan financier justifiant le capital souscrit	Plan financier justifiant le capital souscrit	Commissaire et réviseur d'entreprise si CA > 6,25 millions €	Commissaire et réviseur d'entreprise si associés > 25 et CA > 6,25 millions €	Audit financier	Audit financier si capital > 3,5 millions € et CA > 7 millions €	Commissaire aux comptes	-
Organes de gestion	Gérance et assemblée générale	Conseil d'administration et de surveillance	Gérance et assemblée générale	Conseil d'administration	Gérance et assemblée générale	Conseil d'administration et de surveillance	Gérance et assemblée générale	Conseil d'administration et de surveillance	Gérance et assemblée générale
Statut de la succursale	Etablissement stable	Pas juridiquement distincte du siège social	Pas juridiquement distincte du siège social	Pas juridiquement distincte du siège social	Pas juridiquement distincte du siège social	Pas juridiquement distincte du siège social	Pas juridiquement distincte du siège social	Pas juridiquement distincte du siège social	Pas juridiquement distincte du siège social

On notera donc que la France est de loin la plus attractive en terme de droit des sociétés mettant la liberté d'entreprendre à son plus haut niveau. Il convient néanmoins d'une part de préciser que contrairement à ses voisins, la création d'une société anonyme en France nécessite 7 associés au minimum et non deux comme dans les autres pays, d'autre part, la création d'une SARL française au capital social de 1 € n'est pas sans poser la question de la solvabilité et du potentiel à attendre de ce type d'entreprise et il est peu probable qu'une garantie bancaire ne soit pas exigée dans la pratique par les fournisseurs, les clients et même l'Etat.

2.2.2 Les règles spécifiques aux entreprises de transport routier de marchandises à la création et exploitation des activités

Outre le droit des sociétés applicables à toutes entreprises et fondateurs d'entreprises, une réglementation spécifique, limitant ou annulant la portée sous certains aspects du droit des sociétés, relative aux conditions requises pour l'exploitation d'une entreprise de transport de marchandises a été instaurée par les différents Etats Membres. Elle concerne les conditions d'accès à la profession (honorabilité, capacité financière et compétence professionnelle), au marché (obtention des licences communautaires), d'exploitation de l'entreprise (Poids Total Roulant Autorisé, réglementation de la sous-traitance).

Concernant *l'accessibilité de la profession* dans les différents pays de l'étude, l'Union Européenne a posé un certain nombre de principe, chaque pays étant libre de définir ses propres critères.

En particulier, concernant *l'honorabilité* du dirigeant, tous les pays, exceptés les Pays Bas, appliquent des critères rigoureux afin de s'assurer de la fiabilité du chef d'entreprise que ce soit au niveau pénal, social, fiscal, financier ou de la sécurité routière afin de préserver tant les intérêts des salariés que des clients, de l'Etat ou des usagers de la route.

Seuls les Pays Bas se démarquent en n'exigeant que la fiabilité financière du dirigeant, ce qui va dans le sens du droit des sociétés qui exige une capacité financière à la création de l'entreprise très stricte et dissuasive.

Cette focalisation néerlandaise sur les seuls aspects financiers se traduit très logiquement au niveau de la *capacité financière* exigée par véhicule. En effet, si tous les pays appliquent la directive 96/26 concernant les garanties minimum par véhicule nécessaires à l'exploitation d'une entreprise de TRM, les seuils de déclenchement de cette capacité sont variables et vont au delà des exigences communautaires : outre les Pays Bas, c'est le cas pour la Belgique et dans une moindre mesure la France puisque les véhicules de moins de 3.5T sont soumis à une capacité financière n'excédant pas 915 €.

Tableau 2 : Comparatif des seuils de déclenchement de la capacité financière

Capacité financière de 9000 € pour le 1^{er} véhicule et 5000 € pour les suivants					
	Allemagne	Belgique	Luxembourg	Pays Bas	France
Seuil de déclenchement	> 3.5T	> 1.5T	> 3.5T	> 0.5T	> 3.5T
<i>Véhicule de plus de</i>					

En marge des aspects juridiques et financiers, les différents pays exigent, à l'instar de la directive 96/26 amendée par la directive 98/76, des *compétences professionnelles* sanctionnées par un examen initial (valable dans tous les pays) ou par la reconnaissance de cinq années d'expérience pratique à la direction d'une entreprise, à exception près des Pays Bas qui ne reconnaissent que l'examen initial et de la Belgique qui ajoute que le demandeur doit en outre être âgé de plus de 50 ans.

Concernant *l'accessibilité du marché* du TRM, les conditions d'obtention des licences communautaires ne divergent pas d'un pays à un autre, si ce n'est que pour les Pays Bas, la licence communautaire est exigée pour tout véhicule dès 500 kg de charge utile. Les distorsions sont néanmoins plus flagrantes en matière de droits à acquitter, ceux-ci variant de

5 € (Belgique) à 347 € (Pays Bas), la France de ce point de vue est très compétitive avec une cotisation forfaitaire de 17,50 € par an.

Concernant *la réglementation liée à l'exploitation d'une entreprise de TRM*, deux points essentiels sont soulevés : le Poids Total Roulant Autorisé (PTRA) et la réglementation liée au recours à la sous-traitance.

Pour le *PTRA*, la France et l'Allemagne appliquent pour ainsi dire la même législation, n'autorisant que 40 tonnes et 44 tonnes pour les dessertes portuaires (dans un rayon de 100 kilomètres autour des ports pour la France). Par contre, pour le Bénélux, une norme plus importante est en application autorisant les transports de 44 tonnes (Belgique, Luxembourg) et même 50 tonnes (Pays Bas), norme sans nul doute liée d'une part à la structure des flux et en particulier le trafic de vrac généré par les ports du Range Nord pour lequel ce tonnage est rentable tant pour le transporteur et chargeur que pour la gestion nationale des flux de véhicules, et d'autre part, norme rendue possible par des territoires plats, préservant l'infrastructure routière.

Néanmoins, la distorsion de concurrence découlant de ces normes différenciées n'est pas réellement établie et reste sujette à discussion dès lors qu'il n'est pas évident que le prix du transport suive une augmentation de la capacité du véhicule.

Par contre, les dispositions spécifiques, prises en Allemagne par exemple, et rendant flexible la réglementation en fonction des exigences d'un trafic (transport de bobines à papier par exemple) génèrent des impacts compétitifs non négligeables, qu'il y a lieu de noter. Par conséquent, la distorsion de concurrence ne s'opère pas tant sur la norme en elle-même mais en la capacité de la rendre flexible pour répondre aux exigences techniques et opérationnelles d'un marché spécifique.

Concernant la *sous-traitance*, aucune restriction réglementaire, quelque soit le pays, n'est applicable quant au recours à la sous-traitance ou la sous-traitance en cascade. L'Allemagne et les Pays Bas exigent une norme ISO 9000 pour recourir à la sous-traitance, ce qui en soi ne signifie pas grand chose. Seule la France permet au sous-traitant de récupérer sa mise en cas de défaillance du contractant principal par demande directe au chargeur redevable de la prestation.

Toutes ces réglementations, qu'elles soient d'ordre général ou spécifique au TRM, n'ont de sens que s'il y a un contrôle de leur respect. L'intensité de ces *contrôles* est régi par des quotas minimums définis par la Commission Européenne variant d'un pays à un autre selon la structuration de la profession.

A la lecture des statistiques de contrôles, il apparaît que l'Allemagne et la France contrôlent largement plus qu'exigé par l'Europe et que le Luxembourg (40,30%), l'Allemagne (37,21%) et dans une moindre mesure la Belgique (26,17%) n'hésitent pas à contrôler à grande échelle les transporteurs étrangers, contrairement à la France (16,30%) et aux Pays Bas (11,20%).

Concernant les modalités de contrôles, l'Allemagne et la France privilégient le contrôle sur route (respectivement 88 et 73% des contrôles) contrairement aux Pays Bas, qui leur préfèrent les contrôles en entreprise (66% des contrôles), le Luxembourg et la Belgique pour leur part répartissant à parts quasi égales les méthodes de contrôle.

A l'étude du type d'infractions relevées (et non sanctionnées), si pour l'Allemagne, le Luxembourg et la France, les infractions concernent à parts quasi égales tant les temps de conduite, que de repos ou les pauses, on notera que pour la Belgique, les infractions sont principalement liées au non respect du temps de conduite et pour les Pays Bas au non respect

des temps de repos, aucune variante, quelque soit le pays, n'étant visible que le transporteur soit national ou étranger.

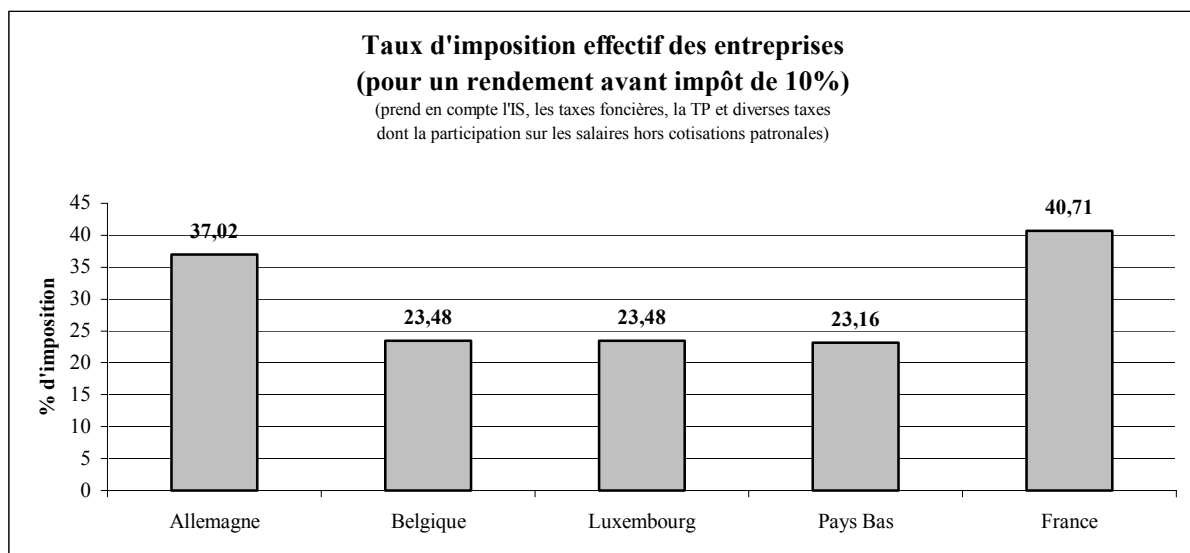
Au niveau réglementaire, on ne peut donc pas noter de réelles distorsions de concurrence à la défaveur de la France, celle ci serait plutôt compétitive sur bien des aspects (liberté d'entreprendre, management des entreprises, accessibilité à la profession, au marché, réglementation de la sous-traitance) contrairement aux Pays Bas ou la Belgique pour lesquels les capacités financières à la création et l'exploitation de l'entreprise sont très dissuasives. A ce stade, son principal rival est finalement le Luxembourg pour lesquels les conditions sont comparables mais qui permet au travers du PTR, une certaine flexibilité dans l'exploitation des prestations et limite au maximum les contrôles (contrairement à l'Allemagne) pour satisfaire tout juste aux quotas européens, étant entendu que le bas niveau de contrôle, outre les dérives possibles, n'est pas un facteur négligeable dans le temps d'immobilisation en travail « improductif » du personnel de conduite (contrôle sur route) et de l'entreprise (contrôle en interne) et donc de rentabilisation des prestations.

2.2.3 Le cadre fiscal

Quelque soit le pays, l'entreprise doit s'acquitter de l'impôt sur les sociétés, éventuellement d'une surtaxe correspondant plus ou moins à la taxe professionnelle française, sauf pour l'Allemagne où cette dernière existe effectivement, de la TVA, de droits sur les mutations immobilières, de droits d'apport et taxes sur les dividendes. Seul l'impôt sur la fortune n'est pas dû ou ne le sera plus dans un futur proche dans certains pays, à savoir, la Belgique et le Luxembourg.

Au regard de la *fiscalité générale*, le Luxembourg, souvent désigné paradis fiscal, montre des taux d'imposition parfois bien supérieurs à la moyenne européenne.

De fait, sur la base de l'analyse procédée par le Cabinet Baker Mc Kenzie et qui prend en compte toutes les taxes supportées par l'entreprise, hors charges patronales, c'est bien les Pays Bas et non le Luxembourg qui sont fiscalement les plus attractifs et effectivement la France de loin la moins compétitive, le taux d'imposition moyen européen étant de 24,30%.



Fiscalement, la France est mal positionnée à plusieurs niveaux :

- l'impôt sur les sociétés avec un taux d'imposition de 34,33%, le plus fort des pays étudiés (le plus bas étant de 24,25% - Belgique).
- la TVA avec un taux arrivant dans le peloton de tête (le plus faible étant enregistré au Luxembourg avec 15%), et dont le paiement ne lie pas donneurs d'ordre, destinataires, opérateurs de transport et sous-traitants. En cas de cabotage, l'entreprise étrangère a l'obligation de s'inscrire auprès de l'Administration Fiscale française et peut, à ce titre, être contrôlée ; le nombre de jours réglementé de cabotage étant, non sans difficultés (malgré les dispositions juridiques françaises), vérifiables.
- les droits sur les mutations immobilières (11%) pour lesquels le taux est quasiment quadruple du taux allemand et double des taux luxembourgeois et néerlandais.
- les droits d'apports (1%) doubles comparés à ceux pratiqués au Bénélux.
- la taxe professionnelle (23,18% en Lorraine), presque une exception française (l'Allemagne la pratique également) et qui grève durablement les comptes d'une entreprise ; pire qui aujourd'hui va taxer les taxes en incorporant dans le coût d'achat d'une immobilisation tous les coûts annexes à l'achat tels que les commissions et honoraires et droits de mutations immobilières.

La pression fiscale reposant sur les entreprises françaises est sans conteste le principal argument de délocalisation d'entreprise alors même que le régime fiscal des holdings est comparativement très intéressant au niveau français.

	Belgique	Luxembourg		Pays Bas	France
		Holding 1929	SOPARFI		
Dividendes					
Exonération	95%	100%	100%	100%	100%
Taux de participation min.	5%	-	10%	5%	5%
Durée de détention ¹	1 an	-	1 an	-	2 ans
Charges afférentes à la prise de participation	déductibles	-	partiellement déductibles	non déductibles	déductibles
Plus values					
Exonération	Oui	Oui	Oui	Oui	Non ²
Taux de participation min.	-	-	25%	5%	-
Durée de détention	-	-	1 an avant le début de l'exercice de cession	-	2 ans
Moins values	Non déductibles	-	déductibles	Déductibles sous conditions	déductibles

¹ la durée de détention s'apprécie à posteriori et non au moment de la distribution des dividendes.

² mais taux réduits de 19% si participation égale ou supérieure à 5% ou coût de revient égal ou supérieur à 23 millions d'euros

Concernant la *fiscalité spécifique au TRM*, certaines taxes portent sur la nationalité (véhicules) et sont donc des facteurs de distorsions et d'autres portent sur l'usage des infrastructures et donc ne sont pas source de distorsion.

Fiscalité du Transport Routier de Marchandises		Allemagne	Belgique	Luxembourg	Pays Bas	France
Taxe d'infrastructures	Taxe sur les véhicules	1521 €	870 €	De 9,75 à 694 €	De 645 à 955 €	De 274 à 884 €
	Eurovignette	Non	Oui Remboursement partiel possible à hauteur de 1 ou 2/12 ^{ème} du montant annuel	Oui	Oui	Non
	Péages	LKW MAUT	Non	Non	Non	Autoroutes
	cts € / km	17,6	12,2	-	13,6	24
Taxes sur le carburant	Remboursement partiel de la TIPP	Non	Oui	Non	Non	Oui
	Taux de remboursement	-	3,95 cts € / litre	-	-	2,5 cts € / litre
	Fréquence de remboursement	-	Mensuel	-	-	Semestriel

2.2.4 Le cadre social

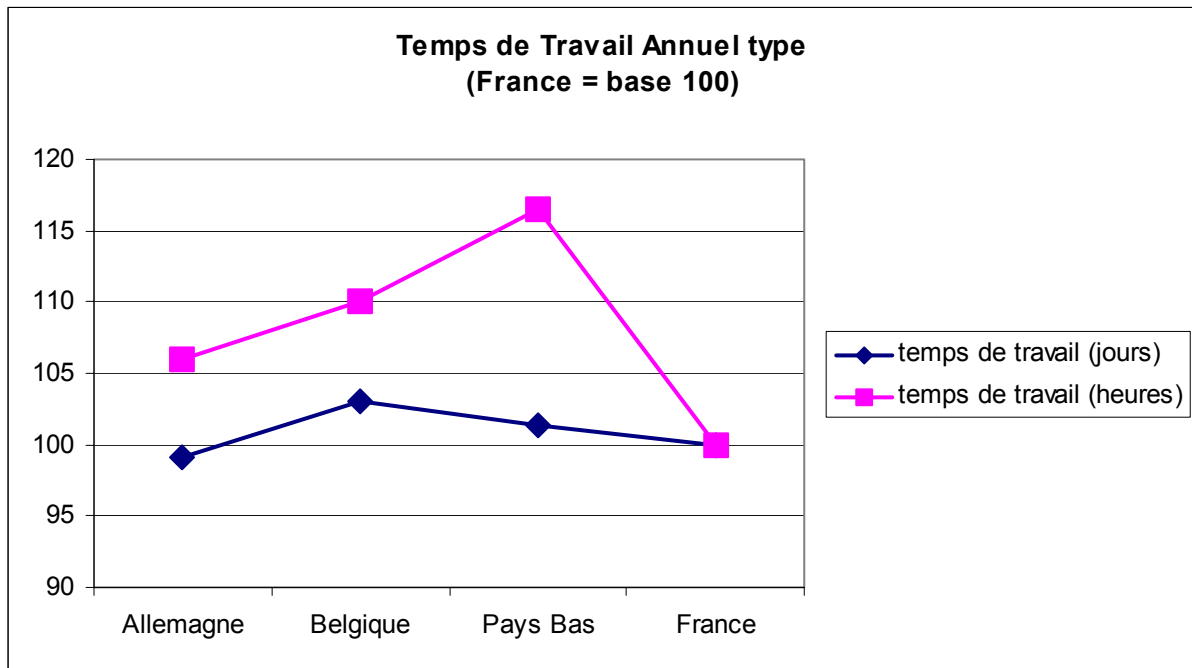
Les charges salariales d'un conducteur représentent, pour l'entreprise française, 40% du prix de revient de sa prestation. Outre les charges sociales patronales, qui là encore, pèsent lourdement dans le coût global du salarié, l'interprétation nationale du règlement et directive relatifs à la définition et la réglementation du temps de travail n'est pas sans incidence sur la productivité du salaire rapporté à l'emploi effectif du salarié.

Concernant, tout d'abord, *la définition du temps de travail et sa réglementation*, des disparités essentielles existent entre les pays ; ainsi une heure de travail en France ne correspond aucunement à une heure de travail en Belgique, au Luxembourg et dans une moindre mesure en Allemagne et aux Pays Bas ; la Belgique et le Luxembourg définissant le temps de travail au travers d'opérations productives (temps de conduite, chargement / déchargement, préparation du véhicule), pour le Luxembourg, seules les pauses obligatoires sont insérées dans le temps de travail en sus alors qu'en Belgique sont également ajoutés les contrôles médicaux et les temps de contrôle. La France reconnaît, quant à elle, tous les temps monopolisant le conducteur pour l'entreprise.

A cette définition, en l'attente de la transposition de la directive 2002/15 sur le temps de travail des travailleurs mobiles, s'ajoute une réglementation plus stricte en France, notamment en ce qui concerne le temps de travail maximal autorisé par semaine (56 heures contre 60 heures) et par quinzaine (88 heures contre 113 à 120 heures). Au niveau du travail de nuit, là encore les plages horaires légales impliquent des surcoûts pour les entreprises de transport belges (10 heures de nuit définies) et françaises (9 heures de nuit), contrairement aux autres pays de l'étude pour lesquels seulement 8 heures de plages horaires de nuit sont définies.

Ces définitions divergentes conduisent à diminuer très nettement la productivité et le seuil de rentabilité dans l'exploitation d'un service transport.

Graphique 1 : Comparatif des temps de travail annuel type d'un conducteur (France = base 100)



Le graphique ci-dessus nous montre que si les variantes en jour d'activité sont limitées (+3% maximum en Belgique), les différences sont très visibles au niveau du nombre d'heures d'activité auxquels ces jours se rapportent ; ainsi l'Allemagne offre un gain de productivité égal à 6% par rapport à la France, la Belgique 10% et les Pays Bas de 16,5%.

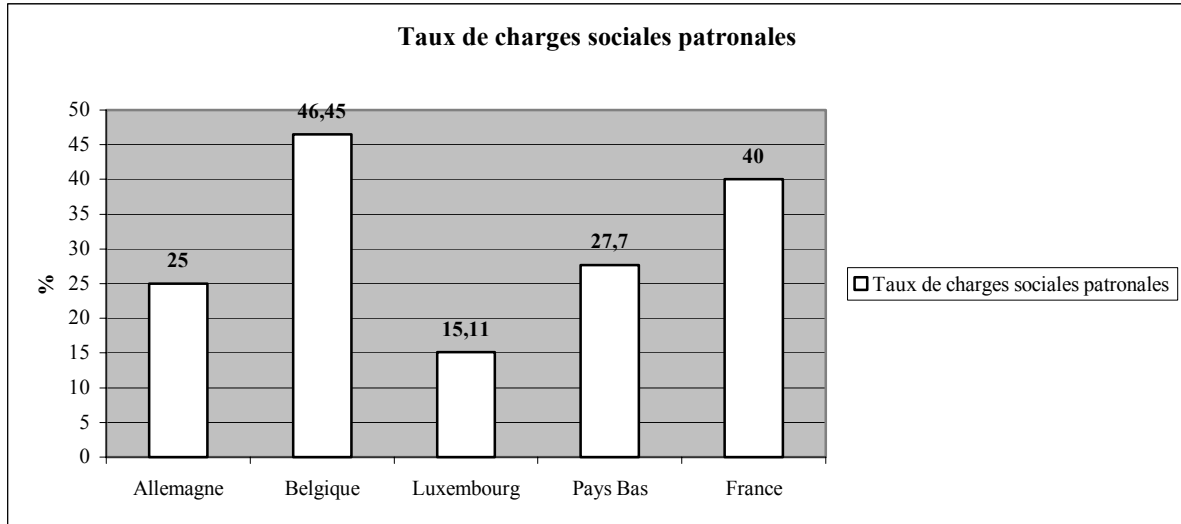
Concernant le Luxembourg, l'analyse se base sur le temps payé différent du temps effectif de travail. Le Luxembourg n'apparaissant pas dans les études européennes (eu égard à sa faible part de marché au niveau international, l'analyse de l'impact effectif de compétitivité est rendue très difficile. Sur la base du temps payé, le Luxembourg aurait un temps de travail en jours et en heures supérieur de 2,36% seulement par rapport à la France, ce qui apparaît, dans l'usage, loin du temps de travail effectif d'un conducteur luxembourgeois et qui placerait ce pays au minimum au même niveau que la Belgique.

Mais ces gains de productivité ne peuvent être dissociés du coût qui s'y rapportent afin de justifier des éventuels gains de rentabilité des services.

Si l'on se base uniquement sur les salaires bruts annuels, on ne peut noter de grandes différences entre les pays, ce qui laisse présager de forts gains de rentabilité. Mais le poids des

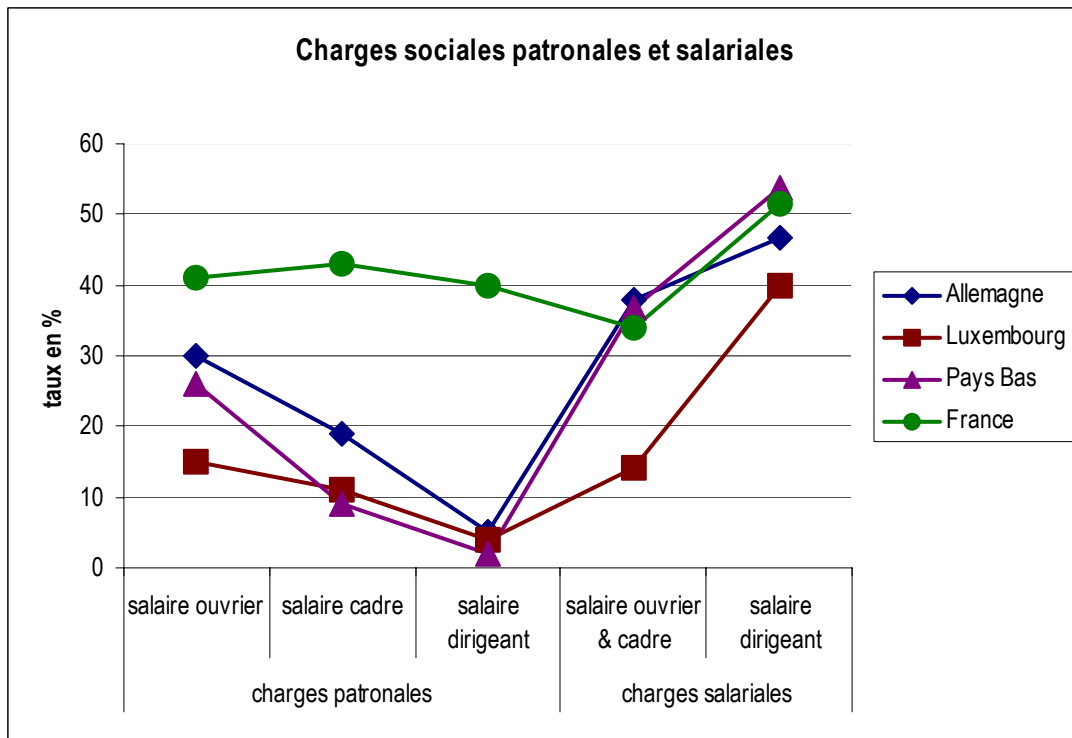
charges sociales patronales n'est pas négligeable dans le coût global du salarié et constitue le principal point de distorsion entre les pays, celles-ci variant de 15,44% (Luxembourg) à 46,45% (Belgique).

Graphique 2 : Taux de charges sociales patronales pour un conducteur



Cette distorsion est d'autant plus marquée dès lors que l'on étudie les charges sociales à la charge du salarié et qui expliquent bien l'expatriation volontaire des personnels vers des pays plus avantageux fiscalement.

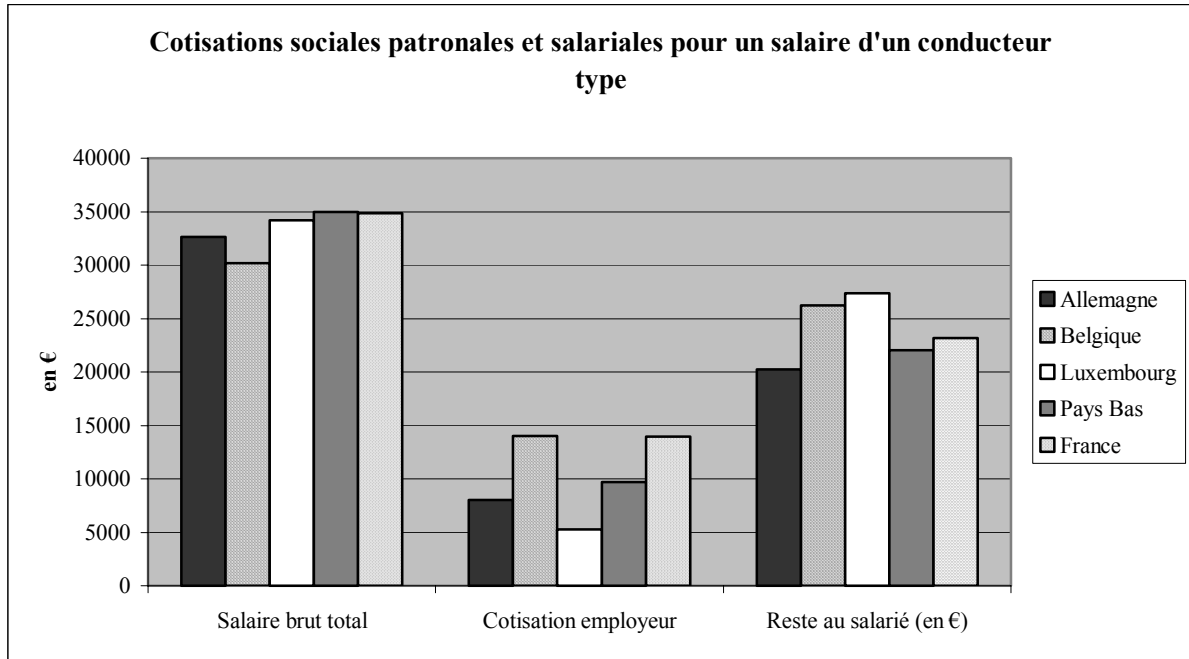
Graphique 3 : Charges sociales patronales et salariales



A la lecture du graphique, en combinant les deux facteurs que sont le coût fiscal du salaire pour l'employeur et pour le salarié, sans conteste le Luxembourg apparaît comme le plus avantageux pour les deux parties et quelque soit le niveau de salaire initial. On notera néanmoins que, pour la France, si le coût pour l'employeur est très dissuasif comparé aux

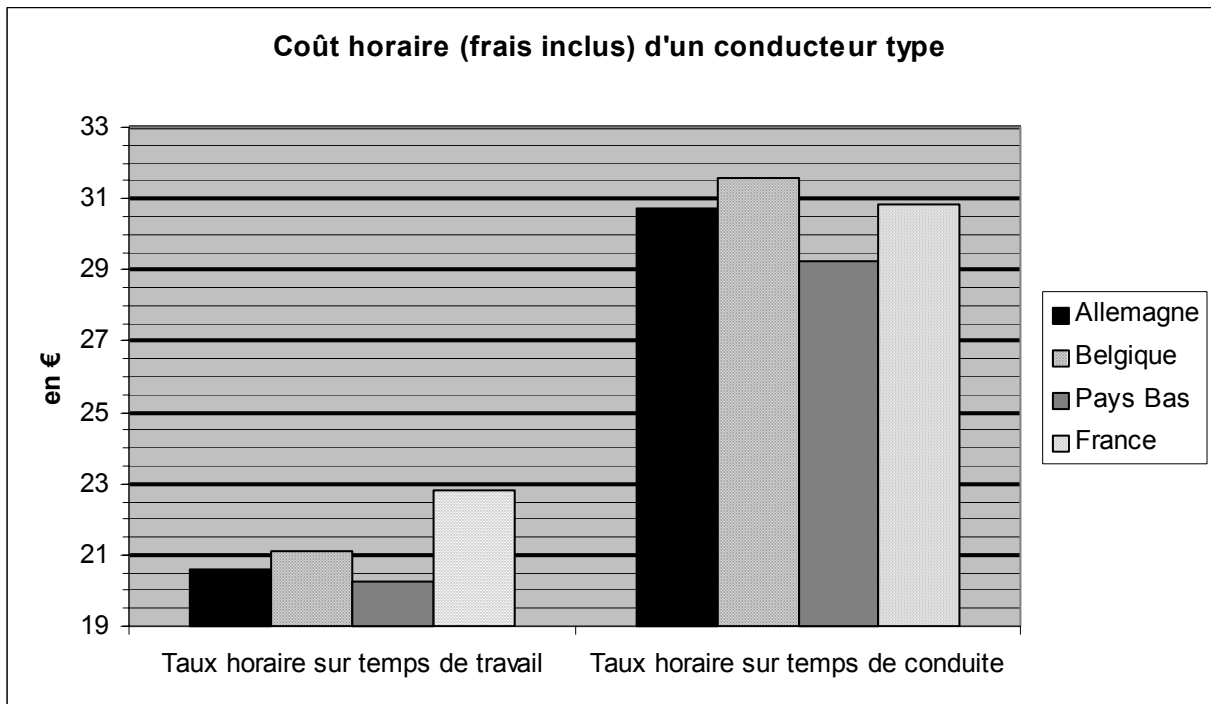
autres pays, la part restante au salarié français, comparé au salarié allemand ou néerlandais, est loin d'être inintéressante et pose la réelle question du gain occasionné par une expatriation éventuelle. Ainsi le graphique ci-après présente le solde restant au salarié pour un salaire type de conducteur.

Graphique 4 : Cotisations sociales patronales et salariales pour un salaire d'un conducteur type



Pour le coût global du salarié ramené à l'heure de conduite, il apparaît dans le graphique ci-dessous que le conducteur belge coûte 2,36% de plus que le conducteur français et le Néerlandais 5,13% de moins.

Graphique 5 : Coût horaire (frais inclus) d'un conducteur type (en €)



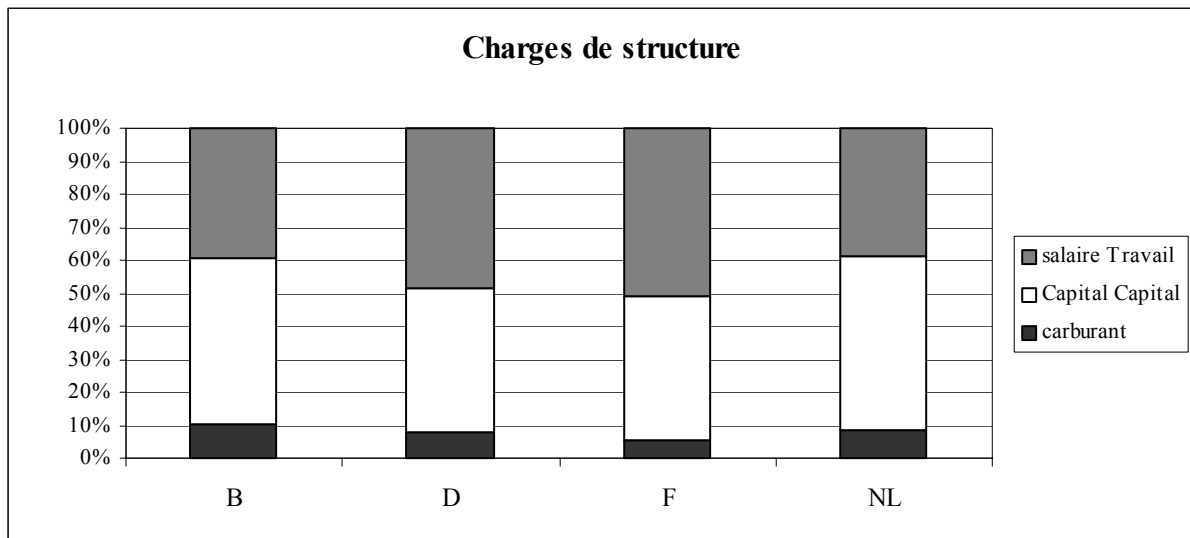
Enfin, concernant *les formations obligatoires*, la France et les Pays Bas font figure de précurseurs en imposant une formation initiale mais seule la France requière une formation continue de ses conducteurs. Cette situation est néanmoins temporaire ; une directive européenne imposant dès septembre 2006 aux Etats Membres d'une part une formation initiale et d'autre part une formation continue dispensée tous les cinq ans aux conducteurs professionnels de marchandises.

Pour conclure, si la France est attractive au regard du cadre réglementaire de création et d'exploitation d'une entreprise de TRM, elle est à l'inverse peu compétitive fiscalement, charges sociales patronales incluses. Or, en interviewant les entreprises de TRM, c'est bien là le point central décisionnel de toutes délocalisations d'entreprises. La pression fiscale et les spécificités franco-françaises, telles que la taxe professionnelle, ne va pas dans le sens d'une rentabilisation de l'entreprise.

L'OCDE a établi un comparatif global au premier trimestre 2004 du prix de revient d'un transport selon le pays d'implantation du transporteur (Luxembourg non intégré dans l'étude).

Le graphique suivant montre notamment le poids des salaires et charges sociales patronales dans les charges d'une entreprise de TRM et note la compétitivité de la Belgique et des Pays Bas comparés à l'Allemagne et la France.

Graphique 6 : Comparatif de la répartition des charges dans le TRM



Sur la base de tous les éléments étudiés, bien que les Pays Bas présentent un avantage concurrentiel certain, les capacités financières requises (tout comme pour la Belgique) peuvent se montrer très dissuasives à la création et l'exploitation d'une entreprise ; le Luxembourg, quant à lui, apparaît, sans surprise, le pays d'accueil le plus attractif pour une entreprise de transport routier de marchandises de part sa souplesse et sa flexibilité au niveau de l'exploitation de l'entreprise, des véhicules et des ressources humaines et d'un taux d'imposition global supérieur mais relativement proche des Pays Bas ; l'Allemagne pour sa part est fait plus attractive que la France mais dans une très nette moindre mesure ; la Belgique est, du point de vue du coût du travail, la moins compétitive.

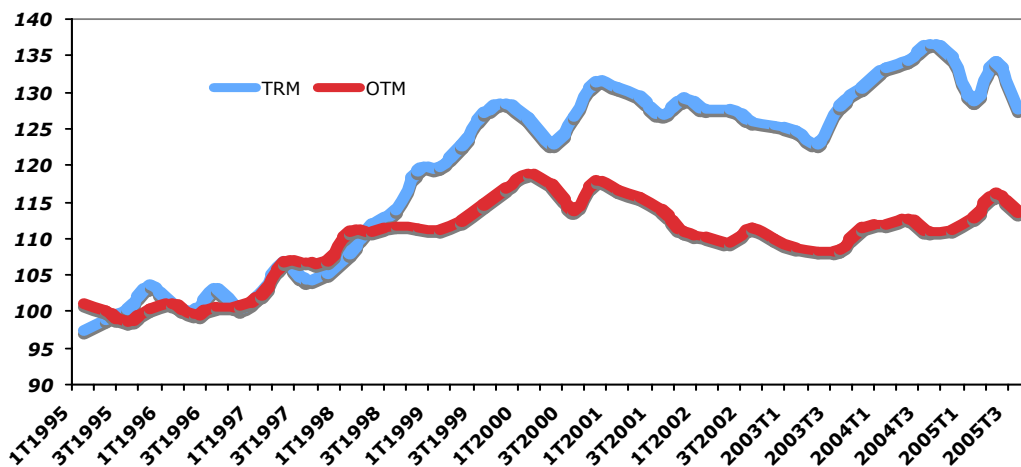
3 La Lorraine : un Tissu Economique, Industriel, Logistique et Social contrasté

Il est un fait que le transport routier de marchandises lorrains souffre, mais, contre toute attente, les raisons de cette évolution tiennent plus en des facteurs économiques, démographiques et sociaux communs au plan national que par la concurrence exacerbée de ses voisins.

En effet, l'analyse du tissu régional du secteur des transports routiers de marchandises et de son contexte transfrontalier a amené les conclusions suivantes :

- la Lorraine n'observe pas de fragilité régionale spécifique mais une croissance plus modérée que sur le plan national
- les cotations bancaires des entreprises du secteur sont satisfaisantes et la Lorraine enregistre même les indices de risques par département les plus faibles de France
- le contexte global aboutit effectivement au recul des lotiers français et par extension lorrains ; les périodes de croissance régulière étant remplacées par une alternance entre croissance et récession avec des pertes de part de marché et une croissance de la sous-traitance sur de fragiles micro-entreprises françaises ou des opérateurs étrangers

• Production en volume du TRM et de la collecte de fret •



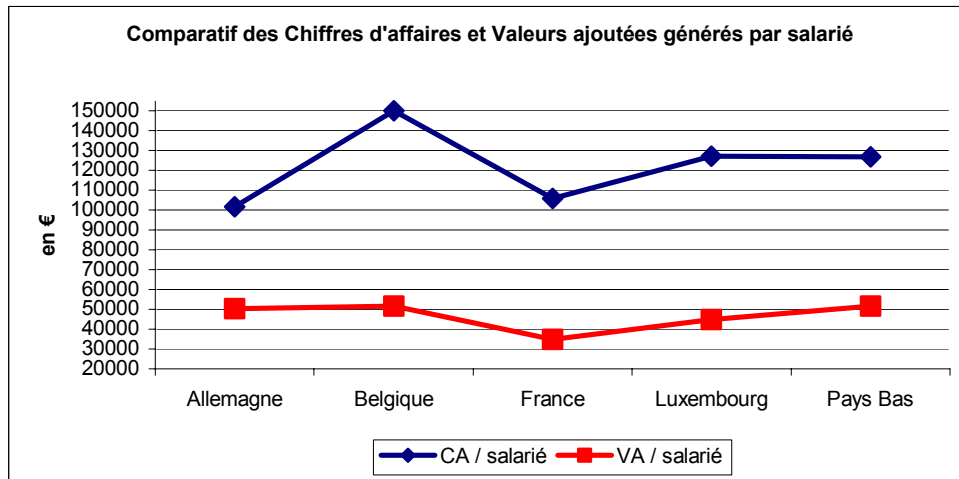
nota : indice base 100 en 1995

- il y a des facteurs de distorsions et surtout « sociaux » avec les pays voisins et principalement le Luxembourg qui néanmoins en terme de croissance de part de marché reste modeste et pour lequel l'explosion des trafics est toute relative. De fait, dans un futur proche, il y a plus à craindre de la concurrence des PECO beaucoup plus agressifs économiquement et socialement.

Sur la base de ces observations, oui, le pavillon français et donc lorrain recule :

- *parce qu'il est en moyenne plus cher* (de part le coût social du service) *mais pas nécessairement plus que les pays voisins* : la question soulevée ici se pose plus en terme

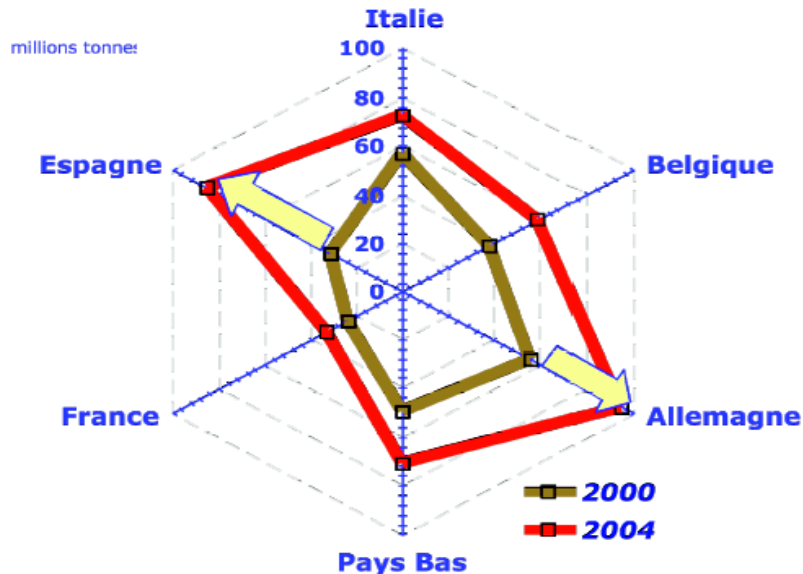
de rentabilité financière du service que par les seuls coûts générés par la production de transport ; ainsi en étudiant les écarts entre chiffre d'affaires et valeur ajoutée dans le TRM, la France accuse un écart négatif de près de trois points (soit l'un des plus mauvais d'Europe) quant l'Allemagne produit un écart positif de près de quatre points (l'un des meilleurs d'Europe) alors même que le chiffre d'affaires moyen par salarié pour ces deux pays sont quasi identiques.



Derrière cette problématique de rentabilité des prestations se pose la question de la stratégie des opérateurs et notamment de leur positionnement sur les marchés à valeur ajoutée et par association du niveau tarifaire des prestations (même si on ne peut exclure de la problématique la productivité des services impactant sur les volumes traités mais ne pouvant expliquer en tout un tel différentiel eu égard au recensement des conditions de distorsions établi en étape 1 de l'étude).

- *parce qu'il n'a pas bénéficié :*
 - autant que l'Allemagne de l'émergence des PECO et du dynamisme de Hambourg
 - autant que le Bénélux de la mondialisation (Anvers – Rotterdam)

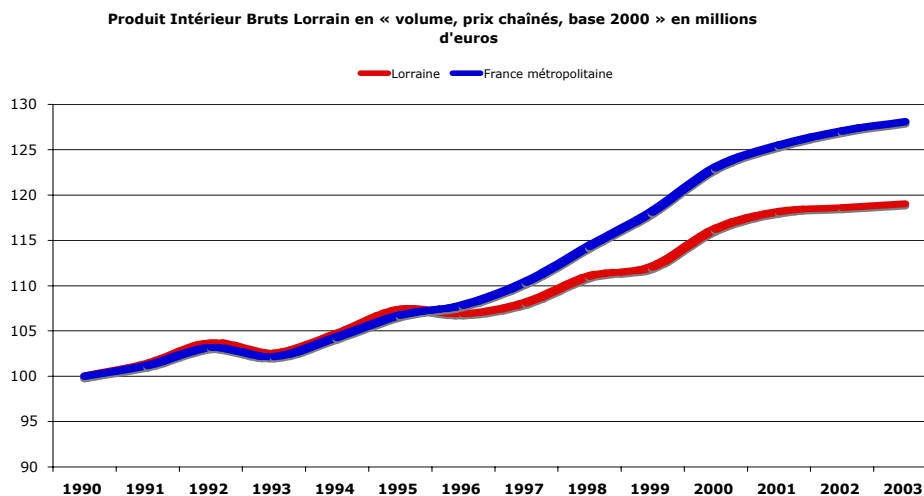
Tonnage traité par les ports (conteneurs)



- *parce que notre artisanat est plus régulé que celui d'Espagne, Italie, Pologne...* : les pays du sud et certains nouveaux entrants pèsent par leur masse de micro-entreprises sur le marché et les distorsions éventuelles viennent s'appuyer sur un tissu artisanal permissif échappant à toute régulation des temps de service.

L'activité Transport & Logistique d'un pays ou d'une région suit la courbe d'évolution de production de richesses dans ladite zone concernée. Ainsi, le secteur du transport routier de marchandises lorrain souffre directement d'un environnement stratégique difficile, caractérisé par :

- *une croissance lorraine encore faible* : même si, à l'image du pays, la croissance économique redémarre en 2004, le PIB lorrain reste légèrement inférieur à la moyenne nationale



- *une démographie à risque* : malgré un retour à la croissance démographique depuis 1999, la Lorraine prévoit une baisse de sa population active de 10% à l'horizon 2030 (par rapport à l'année 2000) en raison, d'une part d'un solde migratoire qui devrait rester négatif, et d'autre part d'une baisse de la natalité. Comme le soulignait le CESR, l'enjeu est de taille de part « la nouvelle situation de concurrence entre territoires qu'il revêt », le développement d'une activité économique reposant sur « la disponibilité de compétences humaines en nombre et selon les profils de qualification répondant aux besoins économiques ». Or, dans ce contexte, le Luxembourg et la Wallonie s'attendent à une hausse très sensible de leur population à l'horizon 2020.
- *un emploi industriel en régression et une explosion du travail frontalier* :
 - selon l'INSEE (en 2004), en moyenne huit emplois sont perdus pour dix créés dans les établissements pérennes des secteurs en croissance et la proportion inverse pour les secteurs en déclin. Les effectifs salariés du secteur des transports croissent plus que l'ensemble des effectifs tous secteurs (-1,5% dans l'emploi industriel sur la période 2001 – 2005) avec une augmentation des effectifs de +34,6% entre 1992 et 2002, mais dans une moindre mesure que sur le plan national (+35,3%), avec une forte concentration géographique des emplois de la logistique (dont le transport) en Moselle (43% des effectifs de la logistique), en Meurthe et Moselle (30%) contrairement aux Vosges (19%) et à la Meuse (8%).



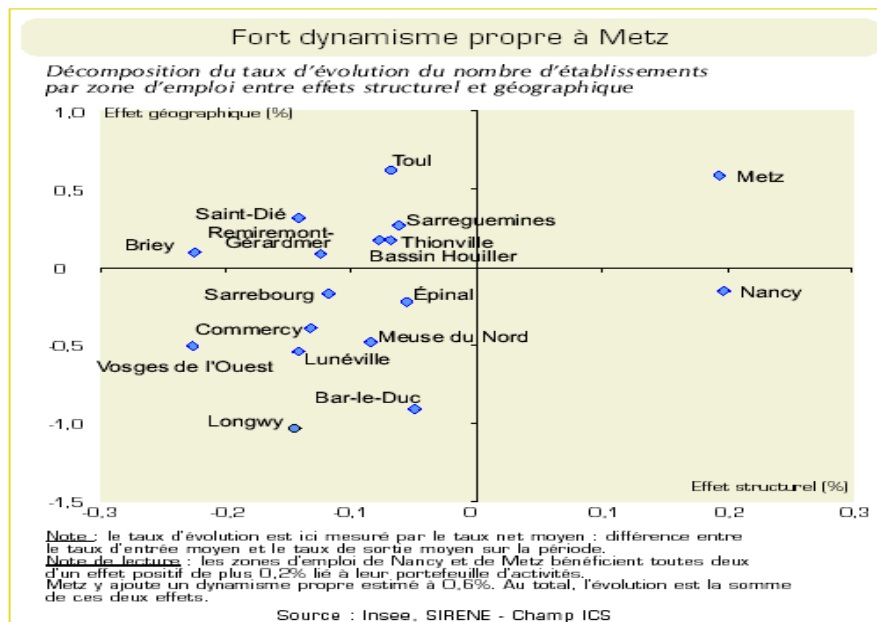
- sur la période 1990-2004, les emplois frontaliers lorrains ont progressé de 151%, la plus forte progression étant absorbée par le Luxembourg (+269%), ce dernier représentant 67% des emplois frontaliers lorrains devant l'Allemagne (28%), la Belgique ayant une part marginale (5%). Cette expatriation semble toucher également les conducteurs routiers : plus de 1 300 conducteurs expatriés sont enregistrés.
- *des perspectives d'emploi contrastées par des fermetures effectives et annoncées* : la région enregistre une hausse notable de défaillances d'entreprises, concernant pour 61% des entreprises du secteur tertiaire, toutefois, les effectifs concernés sont restés stables (3 salariés par entreprise défaillante). Dans un même temps, la création d'entreprises est plus forte, en progression, que dans le reste de la France (+5,4% en Lorraine contre +2,5% en France) tout en restant à un niveau inférieur à la moyenne française. Toutefois, les créations d'entreprises dans les secteurs de l'industrie et des services aux entreprises diminuent sensiblement et contrastent le bilan entrepreneurial, d'autant que les défaillances d'entreprises touchent en particulier les secteurs phares de la Région (biens intermédiaires, industrie textile, biens de consommation et d'équipement, industrie automobile).
- *et malgré une activité internationale structurellement excédentaire* : la Lorraine, sur la période 1991 - 2003, a enregistré une croissance plus élevée que sur le plan national et est au 7^{ème} rang des 24 régions françaises par son montant d'exportations (18 Mds €) avec une part (5,6%) nettement plus importante que sa contribution au PIB national (3,3%). Entre 1991 et 2003, les exportations lorraines ont plus que doublé (+104%) tandis que les exportations françaises ont augmenté de 73%. Sur cette même période, la structure des exportations a été sensiblement modifiée du fait de la reconversion, tant sur le plan du paysage industriel que sur celui du tissu des entreprises, ainsi :
 - les exportations, tout comme les importations, restent majoritairement industrielles mais évoluent : déclin tendanciel des équipements lourds et des biens intermédiaires et montée de l'automobile

- le rôle des groupes de dimension internationale, notamment étrangers, a été renforcé. La moitié des emplois lorrains dépendent de sièges extérieurs (autres régions françaises et étranger).

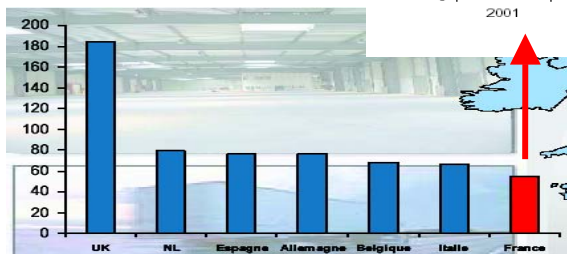
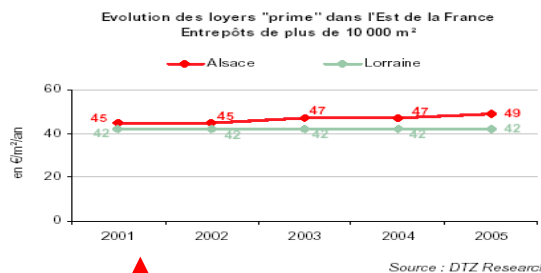
Dans ce contexte contrasté et malgré un positionnement géographique et économique attrayant, le CESR soulignait la panne de stratégie logistique de la Lorraine.

La Lorraine doit en effet composer avec une problématique régionale à deux vitesses :

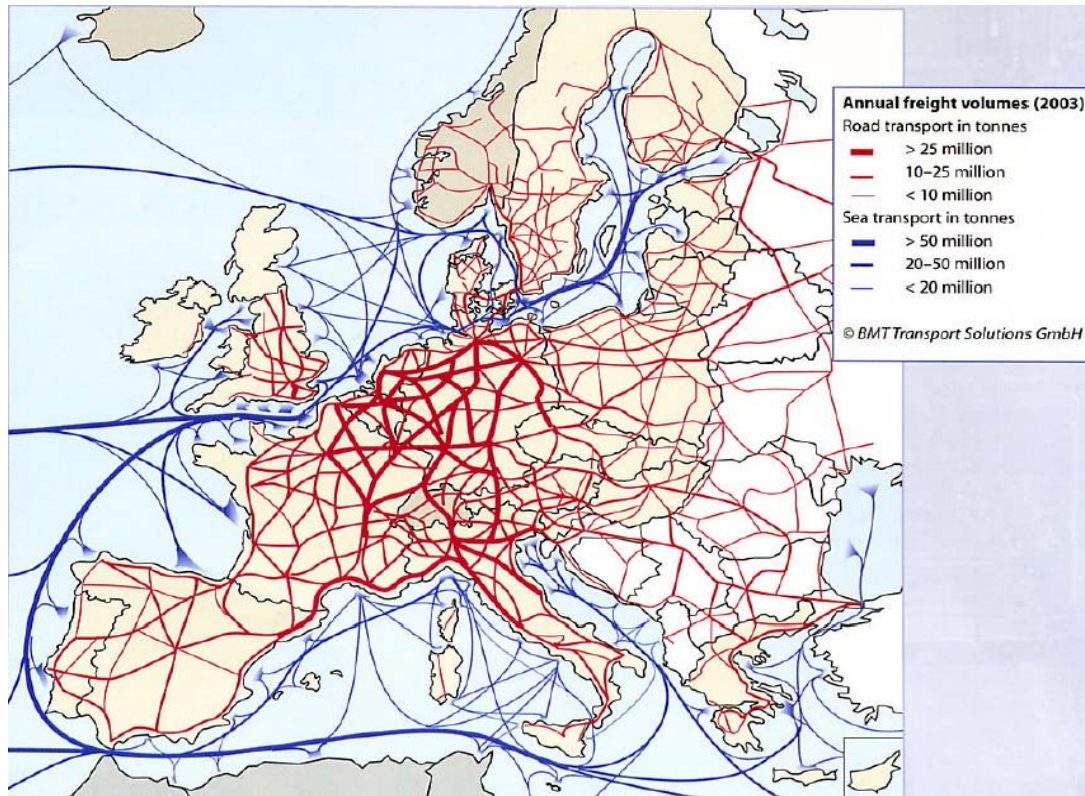
- le sillon lorrain plus dynamique économiquement de part la composition sectorielle de son système productif
- le croissant aride où les effets structurels combinés à une excentration géographique par rapport aux zones de production, de distribution et de consommation limite l'attractivité.



Ainsi, l'offre logistique lorraine est étoffée mais concentrée sur le sillon lorrain. Elle accueille 5% des surfaces d'entrepôts de plus de 10 000 m², suivant ainsi la tendance nationale et européenne. La dynamique du marché des entrepôts la place même dans le cœur des nouvelles stratégies logistiques du fait de son accessibilité (réseau d'infrastructures et positionnement sur un corridor de flux européen nord – sud) et la proximité des marchés de production et consommation ajoutées à des coûts de loyers primes compétitifs par rapport à ses voisins frontaliers et régionaux.



L'ouverture de l'Union Européenne à l'Est et l'entrée des PECO a sensiblement modifié le barycentre économique européen mais l'enjeu logistique demeure pour la Lorraine notamment dans la desserte des hinterlands français et hispaniques des ports d'Anvers et Rotterdam. La saturation des ports avancés belges et néerlandais, ayant pour vocation de désengorger les terminaux maritimes, laisse une porte d'entrée à la Lorraine qui a une carte à jouer dans la captation du trafic de transit (plus de 10 000 véhicules lourds enregistrés quotidiennement sur l'A31 dont plus de 4 000 étrangers).



L'implantation d'un centre multimodal peut être une réponse à l'évolution des flux à l'horizon 2020, à condition d'une définition d'une stratégie compétitive de complémentarité et de concurrence avec non seulement les pays frontaliers mais également les régions voisines. A ce titre, le CESR préconisait la création d'un outil d'observation afin d'engager une réflexion sur les fonctions logistiques potentielles de la Lorraine.

4 Des Réflexions et des Pistes de Progrès

Nous avons montré qu'il existait d'évidentes distorsions qui expliquent - mais pas seules - le recul du pavillon routier français. Les professionnels ont par ailleurs la crainte que ce fléchissement ne touche aussi la logistique et les activités d'organisation de transport. En Lorraine ces facteurs jouent comme ailleurs en France. Ils ont cependant - en particulier au nord de la région - une acuité particulière en raison de la proximité du Luxembourg. En effet, la compétitivité luxembourgeoise, s'appuyant sur des conditions fiscales et sociales (productivité du travail et cotisations patronales) avantageuses et constituant les principaux postes de coûts de la production de services transport, les opérateurs et prestataires logistiques lorrains sont confrontés à de réelles menaces, que certains conjurent en délocalisant au Luxembourg une partie de leurs activités et en développant la sous-traitance en direction d'artisans français et de prestataires non nationaux. Le contexte économique Lorrain vient au surplus assombrir les perspectives. Les interrogations sur le sentier de croissance de la région par rapport à ses voisins ne poussant pas à un grand optimisme.

Les entreprises s'interrogent donc sur leur avenir. Une interrogation non dénuée de préoccupations :

Certaines de ces interrogations débouchent directement sur des problématiques de politique fiscale et sociale, et concernent donc au premier chef le gouvernement français, et souvent, l'Union Européenne.

D'autres concernent le rôle d'aménageur et de facilitateur que peuvent jouer les collectivités territoriales, et au premier chef la région Lorraine.

D'autres enfin concernent les entreprises elles-mêmes, avec en filigrane une question : "veulent-elles jouer collectif ?".

Nous avons - dans l'hypothèse où la réponse serait positive – imaginé une méthode pour construire et crédibiliser un plan d'action. Ce plan n'a d'autre ambition que de faire émerger une nouvelle logique entrepreneuriale qui pourrait être soutenue et partagée par les élus. Il n'a de sens que porté par la volonté des professionnels eux-mêmes, c'est à dire soutenu et promu par leurs organisations, mais surtout partagé par les acteurs eux-mêmes, du conducteur de PL au chef d'entreprise. Un pari ambitieux correspondant à un vrai défi pour la profession.

4.1 Le contexte : Concentration et globalisation

Le secteur des transports et de la logistique connaît une évolution très rapide depuis une dizaine d'années.

Les chargeurs se concentrent dans le contexte d'une économie globalisée et structurée autour de zones d'intégration régionales (UE, Alena, Mercosur, Asean etc..). Dans le même temps, les grands opérateurs de transport, poussés par un contexte réglementaire favorable, se sont engagés dans un mouvement de concentration sans précédent.

Parallèlement, les clients recherchent de plus en plus de réponses globales à leurs problèmes de transport et de logistique. Les solutions recherchées reposent sur une plus grande intégration de services différents, relevant de métiers autrefois distincts, et la prise en compte d'espaces géographiques plus larges.

Ce contexte entraîne, pour la majorité des PME de transport, un changement radical de leur environnement. Les PME de transport doivent désormais s'insérer dans un système plus global. Des clients plus grands, moins « locaux », une intervention de plus en plus fréquente de grands opérateurs de transports, une demande plus complexe... tout bouge en même temps.

Ce contexte est aussi celui d'une concurrence territoriale accrue. Les marchés s'élargissant et les firmes grandissant, les choix de localisation s'élargissent à des espaces bien plus importants. Ainsi, les hinterlands traditionnels s'effacent devant une compétition opposant des opérateurs pouvant être distants de plusieurs centaines de kilomètres. Dans ce contexte tout joue, les distorsions de concurrence, tout comme un ensemble d'éléments qualitatifs pouvant forger ou réduire la confiance du client.

- *S'insérer dans le nouveau contexte :*

S'insérer dans ce contexte relève à l'évidence de différents niveaux de stratégies.

- Il appartient, en premier lieu, aux partenaires sociaux de faire valoir leur perception de leurs intérêts. Ce sujet n'est pas traité ici. Il est au coeur des stratégies des organisations professionnelles. Il devrait également inspirer les politiques des Etats de l'Union et de l'Union elle-même. On en connaît les thématiques, en termes de concurrence et d'harmonisation...
- En second lieu il concerne directement les stratégies des firmes, leur approche spécifique de la compétition, approche qu'elles peuvent expliciter ou non suivant leur propre intérêt.
- Enfin, il concerne les politiques locales et régionales qu'il est possible de concevoir dans leur double dimension de développement économique et social, et de recherche d'un développement plus durable.

Notre réflexion régionale vise à aider la filière transport logistique de Lorraine à mieux partager le diagnostic pouvant inspirer les politiques nationales et européenne, et à structurer la réflexion régionale.

Or, il nous semble essentiel au premier chef, que les acteurs entreprennent eux-mêmes de relever le défi régional.

4.2 Le défi d'une nouvelle logique entrepreneuriale intégrant les exigences du développement durable

Les PME régionales sont donc confrontées à un nouveau défi. Leur marché naturel, direct est plus fragile, et elles doivent savoir s'insérer tant par rapport aux grands groupes prestataires de services de transport, que par rapport aux grands chargeurs.

En effet, les grands prestataires prennent une part croissante dans l'organisation des « supply-chains » des grands groupes industriels ou de distribution. Mais ils n'agissent que très rarement en propre, de manière totalement intégrée.

De l'autre côté, les chargeurs sont en recherche permanente d'optimisation de leur système logistique et peuvent être attentifs à des solutions novatrices.

Dans ce contexte, les PME régionales doivent savoir faire valoir leur capacité à offrir une valeur ajoutée spécifique, tant en direction des opérateurs de transport que des chargeurs. Mais elles doivent également pouvoir s'appuyer sur la valorisation de leurs atouts collectifs, une meilleure visibilité, et un soutien des aménageurs locaux. Il faut donner corps à une offre « lorraine ». La rendre crédible.

Mais si cette nouvelle logique entrepreneuriale doit pouvoir s'appuyer sur une politique territoriale, elle doit en retour apporter des réponses plus claires aux préoccupations

environnementales. Donner un contenu concret, opérationnel aux « solutions », exprimer des attentes précises aussi bien pour l'amélioration des dessertes urbaines que pour le développement de la multimodalité, tels sont sans doute des objectifs à poursuivre.

4.3 Des exigences

En fait, il faut organiser la réflexion pour bâtir une réflexion stratégique aussi partagée que possible.

- *L'exigence d'une réflexion stratégique*

Il s'agit de mieux maîtriser l'évolution de l'environnement concurrentiel et les tendances de la demande. Cela signifie que les entreprises doivent avoir du marché une vision globale comparable à celle des grands opérateurs de transport. Pour mieux réfléchir à l'avenir et déterminer leur stratégie, les PME ont, comme les grandes firmes, besoin d'un éclairage. Elles ont besoin de partager l'analyse du marché et des réflexions prospectives. Il s'agit en effet pour elles de mieux comprendre les opportunités et les menaces que porte leur environnement, et de mieux maîtriser leurs forces et les faiblesses.

- *Marketing d'offre*

Le marketing et la démarche commerciale traditionnels du transport consistent à « coller le mieux possible à la demande », anticiper si possible les demandes du client, se préparer à le suivre, l'accompagner.

Cette équation miracle – qui a fait la fortune de certains transporteurs - ne suffit plus. Il faut lui substituer un marketing de l'offre. Il faut en effet bâtir de nouveaux concepts, « inventer » une offre de services permettant de répondre, non à la demande de l'entreprise, mais à ses problématiques. Le client a des problèmes auxquels il faut venir proposer des solutions, et non se contenter de répondre à sa demande en termes de services. Il faut donc s'intéresser aux « problèmes des clients », et à ceux des « clients des clients » pour mettre en place un marketing pro-actif.

Il nous semble que les professionnels ont un réel intérêt à partager un minimum de réflexions communes pour « mieux vendre la logistique lorraine ». Ces réflexions communes devraient avant tout s'articuler autour de deux points :

- *La valorisation des points forts des PME régionales face à la sous-traitance banale et au marché spot en direction des groupes*

Les PME de transport doivent sortir de la spirale, qui, d'un côté leur fait perdre leur clientèle de proximité par l'entremise de la concentration croissante des clients dans des grands groupes, et de l'autre les pousse à la sous-traitance banale d'opérations banales sous la direction de grands groupes organisateurs de transport.

Or ces tendances sont fortes, et elles s'inscrivent en plein dans le contexte de globalisation indiqué plus haut.

Sortir de la banalisation implique donc de rechercher et valoriser des points forts. « Que sait-on faire d'autre, de mieux, de plus efficace ? » Telle doit être la question de base autour de laquelle il faut travailler.

➤ *Valoriser le territoire*

Certaines régions d'Europe tirent beaucoup de la valorisation de leur territoire, et du tissu d'entreprises qui s'y épanouit. Les districts italiens sont souvent donnés en exemple. Il est clair que le sentiment qu'un territoire apporte par la complémentarité et les liens existant entre ses entreprises, un savoir faire spécifique, est un facteur important de compétitivité.

Cette valorisation implique qu'on offre, au-delà de savoir-faire transport, une offre locale de logistique sur entrepôts.

Mais elle repose également sur la capacité du territoire à conserver voire à améliorer sa compétitivité. Si certains aspects relèvent de décisions nationales, certaines relèvent des collectivités territoriales, qu'il faut associer à une réflexion sur les implications concrètes des décisions fiscales et d'aménagement sur le dynamisme de la branche transport-logistique.

Comme on le voit, les exigences sont celles d'une prise de conscience commune et du partage des réflexions et des analyses.

4.4 La méthode

Construire un diagnostic partagé, engager une réflexion commune sur une stratégie pour la « logistique lorraine », sensibiliser aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la filière, tels sont finalement les objectifs.

4.4.1 3 tâches prioritaires

Il faut donc s'atteler à 3 tâches prioritaires :

1. **Partager et faire partager le diagnostic et valoriser les atouts de la profession en Lorraine.** Le diagnostic s'articule autour de deux thèmes : la compétitivité comparée et les atouts lorrains. Les aspects relatifs à la compétitivité des divers « pavillons » ou territoires ont été traités. Il reste à traiter celui des atouts du secteur en Lorraine. Un thème dont l'analyse appartient au premier chef aux professionnels. Il restera ensuite à communiquer sur l'ensemble de ces questions en direction des élus et de la population. A ce stade, il nous semble indispensable d'intégrer les propositions des professionnels pour mieux contribuer au développement durable. La profession peut mener à bien cette tâche – avec un support éventuel – dans le cadre de tables rondes.
2. **Partager et faire partager une stratégie territoriale.** Les questions territoriales sont centrales. Il convient non seulement de mieux valoriser l'offre logistique potentielle, mais aussi de « vendre » les zones logistiques potentielles. Il s'agit donc, on l'a dit, de construire une approche cohérente et globale. Dans le même temps, il faut contribuer à l'élaboration d'une stratégie pour la Lorraine intégrant les exigences du développement durable. Ce travail – qui doit reposer sur un travail préalable de recensement et d'analyse - permettra de donner une plus grande lisibilité de la région et de lui donner une identité plus forte, à la mesure de sa capacité à concilier développement économique et développement durable. Il doit naturellement être partagé avec les élus et la population.
3. **Mettre en place un instrument, d'animation, de promotion et de communication.** Il ne s'agit pas seulement de dire, de montrer, de promouvoir, de vendre... mais il faut le faire de manière durable,

structurée, professionnelle. L'expérience de la Campanie en Italie montre qu'il est possible de mener à bien cette mission – avec le soutien de la région et des professionnels – avec une structure légère. Cette structure devra mener dans le court terme à la fois une politique de sensibilisation et de communication.

4.4.2 Comment faire ?

Le schéma ci-après reprend les éléments de méthode qui viennent d'être exposés. Il repose sur l'idée qu'après avoir fait le point sur le contexte transfrontalier, il convient maintenant d'engager une réflexion commune pouvant déboucher sur la mise en place d'un plan d'action et de promotion de la prestation de service logistique et transport en Lorraine.

Ce plan d'action ne peut être décrété « d'en haut », ni d'ailleurs résulter du seul avis d'experts. Si la réflexion stratégique peut – et souvent doit – être alimentée par des études et soutenue par des conseils ayant un regard plus global et plus distancié, il appartient cependant aux acteurs de déterminer eux-mêmes les voies qu'il est souhaitable d'emprunter.

Le diagnostic du contexte transfrontalier a permis de mettre en évidence des enjeux relevant de l'union européenne, et pour nombre d'entre eux, du Gouvernement et du Parlement français. Mais il a mis en exergue des questions dont la solution appartient aux entreprises de Lorraine, et des enjeux de politique locale ou régionale.

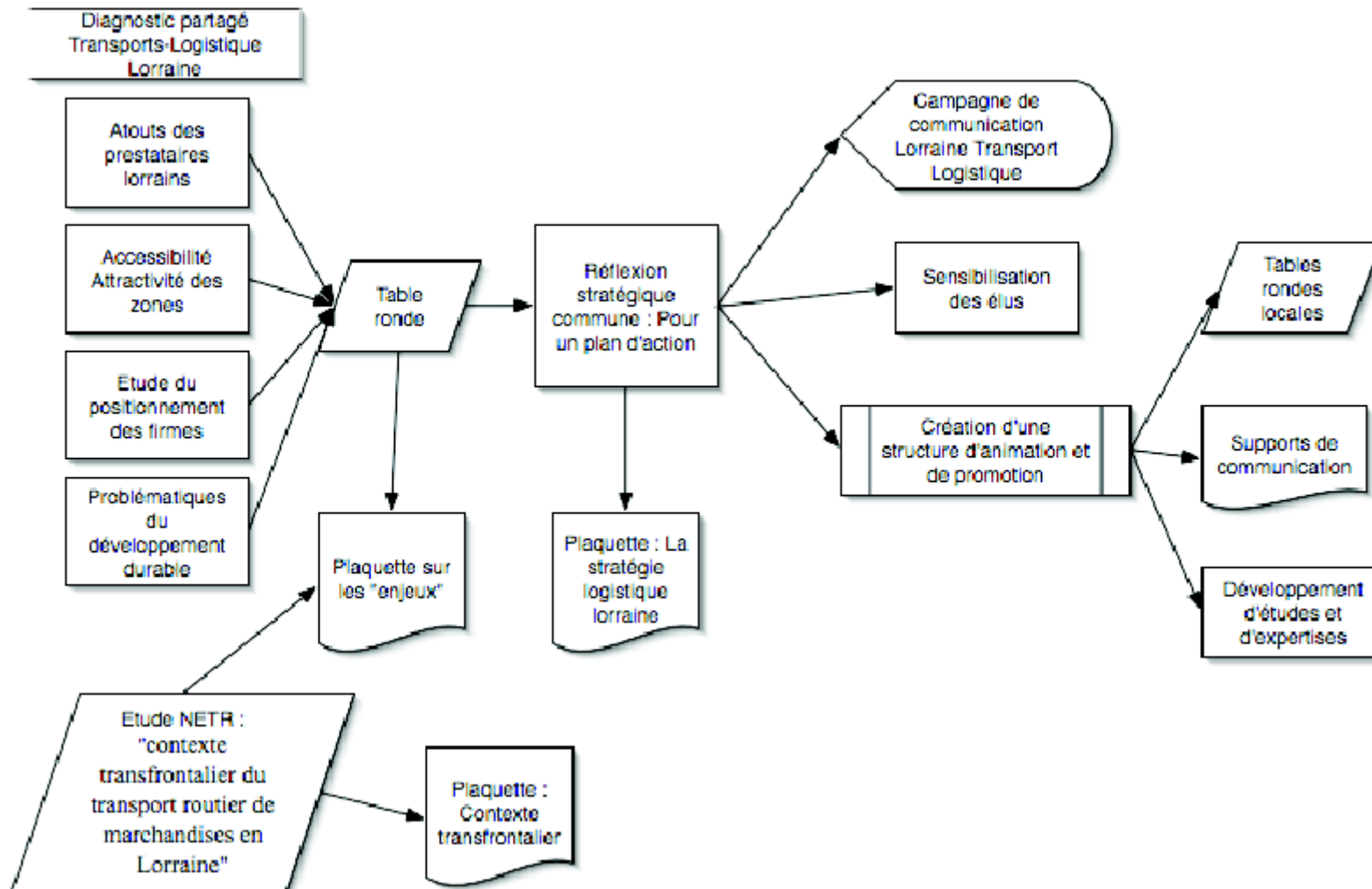
Il convient donc désormais de s'engager dans une démarche plus large, de diagnostic partagé. Nous en avons tracé le contour. Il convient de mener les études et les réflexions communes sur ces grandes questions dans un délai raisonnable (idéalement d'ici la fin de 2006 ou le printemps 2007).

L'importance de cette réflexion commune débouchant sur un plan d'action ne doit pas être négligée. Elle doit être soucieuse de mieux communiquer, ce qui a un coût, mais requiert aussi un effort en direction des élus et de la presse (et pas seulement locale et francophone). Elle doit être aussi attentive à ne pas évacuer les problématiques, comme celles du développement durable et les préoccupations environnementales des citoyens.

Sur cette base – fortement structurée et largement illustrée – il conviendra de « vendre » le projet des professionnels. La sensibilisation des élus, idéalement leur association à la réflexion et à la mise en place d'une logique de promotion, doit être extrêmement soignée. Mais on ne doit pour autant pas négliger les voies classiques de la communication, tant en direction des Lorrains, que des grands acteurs économiques Européens, et des grandes firmes mondiales.

Nous pensons que cette action n'est pas une action de circonstance. La région a besoin de fabriquer et de « vendre » la cohérence de ses projets. De mettre en avant son attractivité et ses atouts. D'étudier et de promouvoir des solutions originales. Cette tâche nous semble relever de structures légères spécifiques à l'instar de Logica en Italie (Naples). Une telle structure, qui devrait être opérationnelle en 2007 devrait émaner à la fois des professionnels et des collectivités territoriales concernées.

Plan d'action pour l'élaboration d'une stratégie lorraine en matière de fret et de logistique



Thématiques	Actions	Objectifs	Cahier des charges	Acteurs de réalisation	Moyens de valorisation	Public destinataire	Terme de réalisation
LES ENJEUX TRANSPORT & LOGISTIQUE EN LORRAINE							
Diagnostic partagé Transport – Logistique en Lorraine	<i>Atouts des prestataires lorrains</i>	« que savons nous faire de mieux que d'autres ? » « que peut-on tirer de notre action commune ? »	<ul style="list-style-type: none"> - <i>inventaire des savoir faire des opérateurs lorrains par segment de marché transport et logistique</i> (associant la production transport & logistique – messagerie, express, lots, commission, entreposage, préparation de commande... - avec le type de marchandises traitées impliquant des spécificités en terme de besoins des clients et donc de la production de transport et logistique) - <i>analyse des nouveaux besoins des chargeurs, anticipation et inventaire prospectif des moyens techniques, humains et commerciaux</i> (notamment maillage des groupements d'opérateurs et positionnement commercial) <i>mis ou à mettre en œuvre pour répondre aux besoins</i> 	Organisations professionnelles au travers d'une réflexion avec leurs adhérents	<ul style="list-style-type: none"> - Tables rondes - Réalisation d'une synthèse régionale - Plaquette sur les enjeux 	Opérateurs de transport et Logistique et chargeurs	Court terme (1 an)
Diagnostic partagé Transport – Logistique en Lorraine	<i>Accessibilité et Attractivité des zones</i>	Réfléchir sur la cohérence de l'offre logistique lorraine	<ul style="list-style-type: none"> - <i>recenser et cartographier les zones existantes et les projets</i> - <i>analyser l'attractivité</i> (services offerts, analyse des coûts-bénéfices des implantations) <i>et l'accessibilité</i> (positionnement géographique par rapport à l'offre en infrastructure et aux 	Association des organisations de promotion de la Lorraine (CAPEM, CAPEMM...) et de la Direction Régionale de l'Equipement en liaison avec les organisations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Tables rondes - Réalisation d'une synthèse régionale - Plaquette sur les enjeux 	Opérateurs de transport et Logistique et chargeurs	Court terme (1 an)

Thématiques	Actions	Objectifs	Cahier des charges	Acteurs de réalisation	Moyens de valorisation	Public destinataire	Terme de réalisation
			centres d'approvisionnement, distribution et consommation) par rapport aux besoins actuels et futurs des opérateurs et des chargeurs - l'offre est-elle complémentaire et/ou concurrente (sur quels segments de marché ?) de celle offerte par la Grande Région (incluant donc les pays frontaliers) : <i>recherche des synergies possibles promouvant une offre globale transfrontalière et une valeur ajoutée lorraine</i>				
Diagnostic partagé Transport – Logistique en Lorraine	<i>Etude de positionnement des firmes</i>	Aider les firmes à se positionner	<i>Comment doivent se positionner les entreprises lorraines</i> pour répondre à l'évolution de la structure des flux (promotion de systèmes d'exploitation innovants notamment) et conditionnée par : - la concentration de la demande et la mondialisation - la concentration des opérateurs - l'offre des autres espaces de la Grande Région - l'opportunité de travailler en « réseau lorrain »	Organisations professionnelles au travers d'une réflexion avec leurs adhérents	- Tables rondes - Réalisation d'une synthèse régionale - Plaquette sur les enjeux	Opérateurs de transport et Logistique	Moyen terme (1 à 2 ans)
Diagnostic partagé Transport – Logistique en Lorraine	<i>Problématique de développement durable</i>	Quelle dimension peut-on donner au niveau régional au développement durable ?	<i>Analyse des synergies possibles</i> entre la logistique lorraine et : - les problématiques de mobilité urbaine - l'insertion de l'offre dans un schéma multimodal (opportunités et barrières à la	Organisations professionnelles, Direction Régionale de l'Équipement et ADEME	- Tables rondes - Réalisation d'une synthèse régionale - Plaquette sur les enjeux	Opérateurs de transport et Logistique, chargeurs et élus	Moyen à long terme

Thématiques	Actions	Objectifs	Cahier des charges	Acteurs de réalisation	Moyens de valorisation	Public destinataire	Terme de réalisation
			complémentarité intermodale, analyse de nouveaux schémas logistiques) <i>Sensibiliser les entreprises aux incidences économiques du respect des normes environnementales sur la rentabilité des services et sur l'argument compétitif majeur que l'aspect environnement apportera à la logistique lorraine</i>				
LA STRATEGIE LOGISTIQUE LORRAINE							
Réflexion stratégique commune : pour un Plan d'Actions	<i>Consensus entre les différents acteurs</i>	Définir des objectifs stratégiques communs	Sur la base des enjeux précédemment déterminés, <i>étudier un plan d'actions</i> recouvrant différents domaines : - l'aménagement du territoire (mise en cohérence des projets d'infrastructures multimodales et de zones logistiques dans une perspective de développement durable) - un marketing d'offre (positionnement de la Lorraine et des firmes par rapport aux besoins actuels et futurs des chargeurs et valorisation des savoir faire). <i>Définir de façon systémique (intégrant tous les enjeux publics et privés) une offre stratégique Lorraine.</i>	Organisations professionnelles et élus	Plaquette sur la stratégie logistique de la Lorraine	Opérateurs de transport, chargeurs, élus	Moyen à long terme

Thématiques	Actions	Objectifs	Cahier des charges	Acteurs de réalisation	Moyens de valorisation	Public destinataire	Terme de réalisation
	<i>Evaluation des impacts de la stratégie développée</i>	Dimensionner les impacts techniques, économiques et commerciaux de la stratégie développée pour la Lorraine	<ul style="list-style-type: none"> - <i>analyse prospective des impacts</i> techniques, économiques et commerciaux de la stratégie commune développée pour la dynamisation de la Lorraine - <i>définition et mise en place de méthodes et outils de suivi et d'observation</i> (via la création d'un observatoire ?) étudiant l'effectivité des impacts et l'évolution du dynamisme lorrain afin de permettre de recadrer, si nécessaire, les enjeux (notamment la mise en cohérence des différents facteurs de compétitivité) et / ou la stratégie commune. 	Organisations professionnelles et publiques de promotion de la Lorraine et Direction Régionale de l'Équipement	Plaquette sur la stratégie logistique de la Lorraine	Opérateurs de transport, chargeurs, élus	Moyen à long terme
PROMOTION DE LA LORRAINE LOGISTIQUE							
Dissémination des résultats	<i>Campagne de communication Lorraine Transport Logistique</i>	Exposer, expliquer le diagnostic partagé Promouvoir l'image de la Lorraine Logistique		Organisations de promotion de la Lorraine	Plaquettes, articles dans les journaux spécialisés et généralistes, tables rondes et conférences au niveau régional, national et européen	Opérateurs de transport et logistique, chargeurs, élus	Moyen à long terme
	<i>Sensibilisation des élus</i>	Souligner l'importance du diagnostic partagé « porter la parole » en dehors des cercles		Organisations professionnelles et de promotion de la Lorraine	<ul style="list-style-type: none"> - tables rondes locales - supports de communication - développement d'études et d'expertises 	élus	Court, moyen et long terme

Thématiques	Actions	Objectifs	Cahier des charges	Acteurs de réalisation	Moyens de valorisation	Public destinataire	Terme de réalisation
	<i>Création d'une structure d'animation et de promotion</i>	<p>Péréniser une compétence et une présence dans le débat local</p> <p>Promouvoir la Lorraine Logistique</p> <p>Répondre aux besoins d'expertise et de pilotage d'étude</p>		Entité indépendante chapeauté par les organisations professionnelles et de promotion de la Lorraine incluant la Direction Régionale de l'Équipement	<ul style="list-style-type: none"> - tables rondes locales - supports de communication - développement d'études et d'expertises 	Opérateurs de transport, chargeurs, élus	Moyen à long terme



NETR
19, rue des acacias
67280 Urmatt

DRE Lorraine
11, place Saint-Martin
BP 71021
57036 Metz Cedex 1

Auteurs :

Sandrine Vanel Normandin
Patrice Salini