

# Les challenges de l'intégration du transport dans une *supply chain* agile

LA CHAÎNE LOGISTIQUE

Le monde de la logistique n'a pas encore complètement intégré l'interface transport, pourtant maillon essentiel de la chaîne, dans ses modes opératoires. Les mutations en cours sont longues. D'autre part, le secteur du transport doit supporter toute une série de contraintes – réglementations sur le temps de travail ou d'ordre environnemental, évolution du coût du fuel – souvent mal comprises quant à leur impact et, malheureusement, peu prises en compte dans les stratégies en cours.

Par **Roland DACHS**, Vice-Président *Supply Chain* de Crown Cork

**L**a gestion de la chaîne logistique s'est, au fil des ans, imposée comme une compétence stratégique dans l'entreprise.

Au cours des 40 dernières années, les points focaux de ce développement ont fondamentalement suivi des phénomènes économiques de fond. Dans les années de croissance de la demande, il s'agissait seulement d'acheminer les produits vers le consommateur. Puis la logistique s'est tournée vers les tâches de planification et la notion de service au client. Dans un marché devenu plus concurrentiel et exigeant en termes de service, l'essor des techniques et outils logistiques (MRP/ERP/JIT/Qualité totale) ont considérablement appuyé l'effort des entreprises dans la recherche de productivité sur les coûts et fonds de roulement.

Ces dix dernières années, les concentrations d'entreprises ainsi que l'internationalisation rendent la maîtrise des flux physiques et des flux d'information plus complexe. Mais en même temps, le développement des technologies de l'information (progiciels et Internet) et la plus grande maturité des organisations logistiques permettent de gérer de manière efficace la complexité des flux.

Du moins en théorie car, dans la pratique, ces applications sont souvent limitées quand la source d'approvisionnement est sous-équipée en la matière.

Dans cette évolution très rapide des approches, des technologies, des mentalités quelle compréhension peut-on avoir de la place de cette composante essentielle de la chaîne logistique qu'est le transport ?

## LA DERNIÈRE ROUE DU CARROSSE

Le transport, et en particulier le transport par la route, a subi une évolution remarquable. Ce secteur a accompagné le mouvement porté par le développement économique et la réorientation des flux, mais plus encore peut être par le mouvement d'externalisation initié par l'industrie.

Cependant force est de constater que, même si quelques entrepreneurs visionnaires ont intégré à leur stratégie de développement l'internationalisation et la prestation de services, le monde de la logistique – ou du *supply chain* comme on aime à le définir aujourd'hui – n'a pas encore complètement intégré l'interface transport dans ses modes opératoires. En effet, le transport, pourtant maillon essentiel de la chaîne, est encore trop souvent considéré comme la dernière « roue du carrosse ».

Chez l'ensemble des acteurs de la chaîne, la mutation est en cours mais avec quelle lenteur ! Une « Opération escargot » pourrait-on dire !

En cette fin 2005 et début 2006, la vision du transport que nous pouvons développer en France, mais également en Europe, est celle d'un secteur de services particulièrement enserré dans une série de contraintes, souvent mal comprises quant à leur impact, souvent traitées dans l'émotionnel et pas toujours intégrées dans les stratégies en cours.

Voici quelques points de repère, illustrés par des données majoritairement axées sur le contexte français, mais qui sont représentatifs de ce qui se passe au niveau européen.

## LES CHALLENGES MAJEURS

Le transport, et particulièrement le transport routier, est un secteur d'activités dont l'organisation et les marges financières sont constamment sous la pression d'un environnement économique dans lequel « l'agilité » est primordiale pour faire face aux composantes écologiques, de sécurité et de justice sociale.

En effet, le secteur des transports est particulièrement tributaire des nombreuses réglementations et contraintes nationales et européennes, d'autant plus que l'effort concerté des pays européens de leur mise en œuvre se heurte aux écarts existant dans les différents pays de l'union entre les objectifs, les points de départ et les mentalités. Il s'agit :

- des réglementations environnementales et des éco-taxes ;
- des accès limités sur certaines routes et dans les villes ;
- des réglementations sur le temps de travail et le temps de conduite ;
- mais, aussi, de l'évolution du coût du fuel.

L'évolution récente des cours du pétrole attire, bien sûr, l'attention en priorité.

L'impact de la hausse a été amorti en Europe par la bonne tenue de l'euro par rapport au dollar et, dans une certaine mesure, par le niveau de taxation des carburants ! Malgré tout, dans la deuxième moitié de 2005, l'impact a été significatif.

Les prévisions d'évolution des cours du pétrole dans les cinq prochaines années ne laissent pas beaucoup de marges aux scénarios modérateurs.

Le secteur du transport est directement dépendant de cette source d'énergie et les alternatives, peu nombreuses (éthanol, etc.), seront longues à mettre en route et pas toujours applicables.

Pour financer les investissements nécessaires, des taxes dites « écologiques » (sur le modèle de la *Maut* allemande) seront probablement déployées ailleurs. D'autant plus que la technologie testée est désormais disponible. Mais, pour l'instant, et probablement pour quelques temps encore, la part la plus importante des coûts dans le transport est constituée par les coûts salariaux.

L'évolution de la masse salariale ces quatre dernières années (en particulier dans le contexte français) a été largement supérieure à l'inflation.

Toutefois, les parts respectives en pourcentage du carburant ou du salaire dans le coût du transport routier varient en fonction de la distance et du type de distribution.

La réalité économique doit donc s'apprécier au cas par cas ; il faut donc éviter la généralisation d'indices ou de modèles uniques.

Les facteurs de hausse des coûts les moins faciles à apprécier, résident dans des effets induits, qui proviennent des aspects de réglementation propres au secteur, comme le temps de conduite. Mais, surtout, ils apparaissent d'une manière indirecte du fait de l'impact de décisions économiques sur le temps de travail d'une manière générale. En effet, la réduction du temps de travail chez les « chargeurs », qui s'accompagne de restrictions d'horaires dans le chargement et déchargement, est une contrainte supplémentaire qui pèse sur les possibilités d'organisation des transports.

Et tout cela se passe dans un monde très compétitif qui, d'une manière générale – il ne s'agit pas seulement des pays lointains – travaille plus qu'en France.

Les principes d'une *supply chain* synchronisée, qui visent à optimiser les niveaux globaux de stock dans la chaîne, à fluidifier l'approvisionnement, à rentabiliser l'utilisation du parc de véhicules, grâce aux nouveaux outils informatiques, risquent de se transformer en vœux pieux si l'inflexibilité règne, de manière directe ou diffuse, sur une composante essentielle : celle du temps disponible.

L'évolution constatée des cours du pétrole et l'impact déjà enregistré sur 2005 représentent, selon le poids du transport dans le chiffre d'affaires « chargeur » d'un secteur considéré, un impact qui se situe entre 0,2 et 1 point de marge perdue ou à répercuter. Et ceci, sans

prendre en compte le poids de coûts supplémentaires hors «pétrole».

La probabilité de scénarios de hausse continue du pétrole (80 \$ !) sur ces prochaines années (sans parler de crise majeure), risque de doubler la mise.

A de tels niveaux d'impact, le transport ne peut plus être considéré comme une variable mineure. Et cette situation «de crise» déjà engagée nous oblige à reconsidérer nos attitudes.

---

## DÉVELOPPER LA PRODUCTIVITÉ, L'INNOVATION ET L'EMPLOI

Les stratégies dans nos entreprises doivent considérer de manière volontariste toutes les options qui peuvent contribuer à créer de la productivité afin de maintenir les marges nécessaires à la croissance économique et aussi de protéger le consommateur final de la perte de pouvoir d'achat. Il est donc nécessaire :

- d'accroître les synergies des flux dans l'entreprise mais aussi au travers de flux compatibles dans la chaîne logistique ;
- d'éviter les temps d'attente dus à l'arrêt d'une machine ou à la présence d'un goulot d'étranglement ;
- d'optimiser l'utilisation d'espace de stockage de manière partagée ;
- d'adapter les flottes et de favoriser l'utilisation de véhicules modernes qui consomment moins d'énergie ;
- de maximiser l'utilisation des autoroutes maritimes ou ferroviaires ;
- de déployer le potentiel des systèmes informatiques ;
- de mettre des compétences accrues dans l'ingénierie du transport ; c'est-à-dire rendre les métiers du transport plus attractifs, mais aussi ne pas hésiter à considérer que les modes de pensées sur les structures industrielles (délocalisation / relocalisation / unités plus petites et proches des centres de consommation...) doivent intégrer de manière décisive la composante transport et service ;
- enfin, de revisiter la pertinence de certaines pratiques de JIT (1) et ou de VMI (2) qui, dans certains secteurs,

sont consommatrices de trop de transport non optimisé.

Les chargeurs et prestataires logistiques ont les compétences, la maturité pour déployer dans le temps des programmes générateurs de productivité.

Les instances nationales et européennes ont placé d'importants capitaux dans le développement d'infrastructures et dans des programmes d'harmonisations sociales et réglementaires.

Beaucoup de travail est fait, beaucoup est en cours, mais il semble que l'essentiel reste à faire. Ainsi, c'est dans un contexte très compétitif que le transport routier, les années passées, a vu sa part de marché régresser, en France notamment, malgré la présence de quelques entreprises particulièrement dynamiques et volontaristes.

Nos ports peuvent attirer des flux entrants et sortants du marché européen et générer des emplois : les infrastructures sont en grande partie disponibles ; comme les personnels formés aux métiers de la logistique, d'autres peuvent être formés rapidement, mais il convient d'éliminer les blocages inutiles de quelques-uns qui, par ignorance ou idéologie, freinent les options d'adaptation requises et mettent, à terme, non seulement leur propre emploi en danger, mais empêchent la création d'emplois pour d'autres ;

Il serait, d'autre part, possible de favoriser la créativité et les innovations pour accélérer l'introduction de carburants de substitution, en supprimant les entraves que créent des règlements inadaptés, car construits sur des modèles anciens.

Enfin, s'il est important d'harmoniser les grands principes, pour gommer certaines différences préjudiciables, il est indispensable de pouvoir créer la différence génératrice d'innovation et de croissance.

Le secteur du transport a un fort potentiel de développement, d'innovation et d'emplois et il est urgent de rendre l'enthousiasme contagieux.

---

(1) JIT : *Just in Time*.

---

(2) VMI : *Vendor Managed Inventory*.