

La place du transport de marchandises en compte propre. Rapport final - Volet 3

Danièle Patier

► **To cite this version:**

Danièle Patier. La place du transport de marchandises en compte propre. Rapport final - Volet 3. 2004. halshs-00113421

HAL Id: halshs-00113421

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00113421>

Submitted on 22 Sep 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Transports de Marchandises en Ville quelles spécificités, quelles méthodes ?

Rapport final

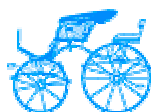
Volet 3

LA PLACE DU TRANSPORT DE MARCHANDISES EN COMPTE PROPRE

Recherche réalisée pour la DRAST
programme d'aide à la recherche : 01 MT 72

Danièle PATIER

Laboratoire d'Économie des Transports



Unité Mixte de recherche du CNRS n° 5593
Université Lumière Lyon 2, École Nationale des Travaux Publics de l'État

Juin 2004

Sommaire

Sommaire	3
Ce qu'il faut retenir :	5
I. Contexte du déploiement du transport non professionnel.....	7
Le compte propre, face cachée du transport de marchandises.....	7
Une frontière compte propre /compte d'autrui encore floue...et une tendance à un transfert vers le transport professionnel	8
Un contexte réglementaire complexe.....	9
Quelques chiffres	11
II. Analyse qualitative	26
Analyse des filières	28
Bilan des forces et faiblesses des deux modes de gestion	58
Conclusion	60

Nous tenons à remercier très sincèrement les responsables d'établissements qui ont bien voulu nous accorder de leur temps précieux pour répondre à nos interrogations.

Ce qu'il faut retenir :

- La part du compte propre dans le transport terrestre intérieur des pays européens est variable. Ses caractéristiques fonctionnelles sont identiques dans les différents pays.
- Dans les grands groupes de production ou de distribution, la Supply Chain Management s'arrête à l'avant dernier maillon de la chaîne. Le transport amont est complètement intégré au système productif alors que le transport aval jusqu'au consommateur échappe à l'analyse globale. Il est intégré au processus commercial, ce qui pousse l'entreprise à réaliser elle-même le transport final sans aucun lien avec ce qui se passe en amont (elle tient à maîtriser ce segment quel qu'en soit le coût).
- Dans grand nombre d'entreprises qui effectuaient traditionnellement leur propre transport, l'arbitrage (l'évaluation économique) entre intégration et externalisation de la fonction transport n'a jamais été réalisée.
- Le coût du transport réalisé par les entreprises en propre est invisible. Il est intégré à l'activité de production ou de distribution. Lorsqu'il est évalué, il ne l'est pas sur la base d'un calcul économique traditionnel. Chaque filière ou chaque métier a des ratios qui lui sont propres et difficilement comparables.
- Il est souvent nécessaire de faire appel à une évaluation extérieure. Pour les entreprises qui s'y sont soumises, la démarche aboutit souvent à externaliser la fonction transport.
- Lorsque les deux modes de gestion (compte propre/compte d'autrui) cohabitent au sein d'une entreprise, l'évaluation de la fonction transport aboutit à réduire le nombre de prestataires et dispatcher la part du compte propre entre les prestataires retenus.
- La possession d'un parc propre implique d'effectuer une part de transport de ses produits en propre. A l'inverse, il est possible d'effectuer ce même transport sans parc propre, en faisant appel à la location de véhicules, avec ou sans chauffeur, solution plus souple. Peu à peu les entreprises abandonnent la gestion d'un parc au profit de la location.
- Si le logo appliqué sur le véhicule a longtemps révélé l'identité de l'opérateur qui effectue le transport, cela n'a plus de sens aujourd'hui. Le logo peut indifféremment être celui du chargeur, du transporteur, du prestataire logistique, ou du loueur. Le destinataire final a, la plupart du temps, une méconnaissance totale de l'identité de l'opérateur de transport qui le livre.
- La frontière entre le transport pour compte propre et compte d'autrui reste très floue et de multiples organisations complexes coexistent. La réglementation exige que la prestation de transport pour compte propre soit gratuite et que le transport concerne des produits appartenant à l'entreprise. Dans la pratique, la réglementation ne peut s'appliquer à la plupart des pratiques de la distribution qui fonctionnent hors normes.
- Les orientations des gouvernements, dans l'objectif d'un développement durable, poussent vers une professionnalisation de la fonction transport et ainsi vers le transfert du compte propre vers le compte d'autrui qui présente, grâce à la massification des volumes de produits et la mutualisation des moyens, une plus grande efficacité.

- Malgré une apparente moindre performance du transport pour compte propre, son maintien est nécessaire soit par l'absence d'offre dans certains créneaux, soit à la réalisation de fonctions commerciales ou services annexes, ou encore à la mutualisation interne du personnel lié au transport (fonction commerciale).
- La cohabitation compte propre et compte d'autrui au sein d'une entreprise est extrêmement difficile compte tenu des statuts différents des chauffeurs, tant sur les conditions de travail que sur le temps qu'ils y passent.
- En zone urbaine, le transport pour compte propre apparaît plus présent et plus « désordonné » que sur les liaisons inter-urbaines. Il y joue cependant un rôle très spécifique et indispensable. L'analyse des mouvements de marchandises en milieu urbain montre en effet que certains segments, en particulier pour les derniers kilomètres, ou même les derniers mètres ne peuvent être transférées sur un transport professionnel. Il convient alors de réfléchir aux conditions d'optimisation de ce mode de gestion et non à le contraindre par une normalisation et une réglementation qui aurait pour effet un dysfonctionnement du système de distribution urbaine.
- L'assouplissement récent de la réglementation en matière de champs d'application du compte propre, l'a rendu déjà plus efficace. Il y a un long chemin à parcourir encore pour améliorer son fonctionnement dans le cadre de grand nombre de pratiques urbaines.
- Depuis la déréglementation du transport routier, la tendance, pour les entreprises industrielles, commerciales et tertiaires, à l'externalisation de la fonction transport, n'avait cessé de croître. Les raisons en étaient la baisse du prix du transport public et le souci de recentrage sur le métier de base. Depuis 2 ou 3 ans on assiste à un renversement de tendance : phénomène conjoncturel ? évolution des parts de produits transportés ?

Ce rapport se compose de deux parties :

- La première rassemble et traite un certain nombre de données qui permettent de décrire le cadre dans lequel opère le transport non professionnel et ses spécificités en milieu urbain.
- La deuxième partie propose une typologie basée sur le suivi de filières du commerce et de l'artisanat qui occasionnent le plus grand nombre de flux de véhicules dans la ville. Elle analyse les raisons de la résistance du compte propre et les limites de son transfert vers le compte d'autrui, en milieu urbain.

I. Contexte du déploiement du transport non professionnel

Cette recherche a pour objet d'évaluer le rôle du transport pour compte propre dans la logistique urbaine, d'appréhender l'usage que les chargeurs ou destinataires font de leur propre parc, d'évaluer les critères de choix, pour un établissement, de faire ou faire faire le transport de ses produits en milieu urbain. Dans le contexte général de l'externalisation de la fonction transport par de très nombreuses entreprises, il s'agira de repérer les « niches » pour lesquelles la résistance du compte propre paraît inéluctable. Face aux transformations actuelles des conditions socio-économiques, le développement du e-commerce, les livraisons à domicile, la réglementation des entreprises qui livrent des marchandises avec des véhicules de moins de 3.5 tonnes, quelle part le transport non professionnel peut-il occuper dans un marché de plus en plus exigeant ?

Les résultats devraient permettre de donner des indications pour l'élaboration des scénarios de changements dans les modes de gestion (compte propre/compte d'autrui) et d'organisation (tourné/trace directe) des livraisons en ville. Les recherches menées dans le cadre du programme National "Marchandises en Ville" ont montré combien les variations des parts de ces deux variables peuvent avoir des effets considérables dans la génération de trafic de véhicules de livraison, des distances qu'ils parcourent et du temps d'occupation de la voirie pour livraison.

Afin de cibler le segment du marché qui nous intéresse, nous proposons de présenter le contexte du développement de ce mode de gestion, le cadre réglementaire qui le régit et le créneau économique dans lequel il se déploie. Les statistiques et quelques études disponibles permettent de présenter les caractéristiques du transport autre que professionnel et de dresser un tableau des ses forces et faiblesses pour les entreprises et pour la logistique urbaine. L'exploitation de données très fines des enquêtes réalisées dans le cadre du programme national « Marchandises en ville » permet une appréhension des caractéristiques des déplacements réalisés dans le cadre urbain. Le suivi de quelques filières permet de comprendre les raisons réelles des choix, en termes de jeux d'acteurs. Il donne les limites à prendre en compte dans les scénarios de transfert modal dans les modèles de simulation. En effet, le modèle FRETURB¹ permet de simuler les effets que produiraient des modifications des parts de livraison effectuées selon le mode de gestion sur les flux de véhicules de livraison, les distances qu'ils parcourent et le temps d'arrêt pour livraison. L'étude permettra de prendre en compte les rigidités du système.

Le compte propre, face cachée du transport de marchandises

Le transport routier de marchandises pour compte propre représente une part importante des transports terrestres en Europe. En tonnages transportés il enregistre selon les pays européens entre 2 et 5 fois l'activité des transports ferroviaires. Tel est le constat des experts qui débattaient du sujet lors de la 15^e Table ronde de la CEMT² en novembre 1999. Ils déploraient la grande difficulté à cerner ce secteur pour différentes raisons : la frontière floue avec le transport pour compte d'autrui, les réglementations extrêmement différentes d'un pays

¹ Mesurer l'impact du transport de marchandises en ville. Le modèle de simulation FRETURB (version 1), LET Octobre 2001

² Le transport pour compte propre en Europe, table ronde n°115, CEMT, 1999

à l'autre, des contrôles de la profession difficiles à réaliser, des données quantitatives d'une grande pauvreté.

Quelques données éparses et quelques études ponctuelles, souvent réalisées en termes de filières permettent de faire un certain nombre de constats, d'analyser les tendances générales.

Dans le domaine du transport public, l'enquête annuelle d'entreprises donne des renseignements précis sur l'activité des entreprises. Les ratios sont suivis depuis des dizaines d'années tels que le chiffre d'affaires, les marges, les investissements, les domaines dans lesquelles les entreprises de transport évoluent, le parc dont elles disposent, l'usage qui en est fait. Tout cela selon la taille, le statut des entreprises et le "métier". Chaque année le CNR met à disposition des entreprises de transports un rapport sur les éléments de coûts du transport, selon le type de véhicule et des distances qu'ils parcourent.

En revanche on ne sait rien du transport réalisé en propre par les entreprises, à l'exception des données nationales du SES qui donnent uniquement la part du trafic national en tonnage et en tonnes*kilomètres par mode de gestion. On ne connaît pas le parc détenu par type d'activité ni l'usage qui en est fait, pas plus que la valeur ajoutée par la fonction transport.

Dans le contexte de la ville, rarement investiguée, les enquêtes réalisées dans le cadre du programme national « Transport de Marchandises en Ville » ont révélé la part importante du transport autre que professionnel dans les livraisons et enlèvements. Il ne faut pas perdre de vue que la logistique urbaine est dépendante des chaînes logistiques « amont » qui permettent l'approvisionnement de la ville. Ainsi, dans un cadre restreint d'une agglomération cohabitent une multitude d'activités qui utilisent des produits d'origine et de logique d'organisation souvent régionales, nationales et même pour certaines mondiales.

Au titre des professions, le secteur du transport de marchandises est encore très fortement réglementé (accès à la profession, heures de travail...) alors que le transport pour compte propre est invisible. Il rentre totalement dans l'organisation de la branche d'activité dont il dépend. Les coûts sont invisibles et la valeur ajoutée de la fonction transport n'apparaît pas, totalement intégrée dans le système productif.

Une frontière compte propre /compte d'autrui encore floue...et une tendance à un transfert vers le transport professionnel

L'activité du transport est née de la nécessité de déplacer des marchandises de leur lieu de production vers le lieu de transformation ou de consommation. Les premières entreprises de transports sont nées des activités agricoles ou de produits du sol (charbon...), pour acheminer leurs propres marchandises, en compte propre. L'exploitation agricole pour écouler ses produits, a du livrer ses propres produits. (Nous ne prenons pas en compte le cas du messenger dont le relais a été pris par la poste). L'élargissement du marché a complexifié les fonctions et nécessité d'externaliser le transport en créant une entreprise spécifique pour le transport, ce qui permettait de se recentrer sur son métier de base. La nature de l'activité n'avait pas changé (toujours du compte propre), mais dès lors que l'entreprise de transport faisait payer le déplacement, elle devenait une entreprise de transport pour compte d'autrui. Par la suite les sociétés de transport ont proposé leurs services à d'autres établissements que celui d'origine. Depuis, le transport n'a cessé de se professionnaliser, mais jusqu'à un passé récent, la répartition des tonnages transportés entre les deux modes de gestion en France était équivalente.

La période 1985-1995 a marqué la chute du rôle du compte propre du fait de la "libéralisation" du transport pour compte d'autrui. La création d'entreprises entraînant une très forte concurrence a fait chuté les prix, ce qui a poussé grand nombre d'entreprises industrielles à externaliser leur activité de transport. Cependant certains secteurs (manufacturiers, tertiaires) ont, dans de nombreux cas, continué à effectuer leur transport (certains ne pouvant

La place du transport de marchandises en compte propre

faire autrement). La deuxième cause du recul du Compte propre a été liée au souci des entreprises industrielles et commerciales de se recentrer sur leur métier d'origine (l'*outsourcing*, externalisation des prestations qui ne font pas partie du cœur de métier) confiant peu à peu une tâche où elles se trouvaient peu compétentes. L'externalisation permet une intégration virtuelle : les entreprises en profitent pour se recentrer sur le cœur de métier. Cela dépend du tissu d'entreprises.

Dans la pratique, une part non négligeable du transport pour compte d'autrui n'est en réalité que du compte propre. Le matériel est dédié, c'est à dire que l'utilisation du véhicule est dictée par le client qui impose son logo sur la carrosserie. Juridiquement cela est réputé être du compte d'autrui mais les conditions d'exploitation sont celles du compte propre.

La sous-traitance avec un contrat fixe est économiquement un transport pour compte propre alors que juridiquement il relève du compte d'autrui.

De même, la pratique du groupe qui fait effectuer ses livraisons par un prestataire unique avec lequel il partage une organisation logistique et qui loue les véhicules de livraisons relève-t-elle du compte d'autrui ?

Si la typologie paraît être très marquée entre le compte propre pour transporter de la marchandise d'un point à un autre et les artisans qui utilisent leur véhicule comme instrument de travail et emporte outils et matériaux, certains secteurs, telle la grande distribution font cohabiter les 2 modes de gestion et associent d'autres fonctions (conditionnement, préparation de commande, gestion des stocks, vente en magasin)..pour la maîtrise de qualité jusqu'au client final.

Quelques cas méritent réflexion sur la frontière compte propre ou compte d'autrui ?

- Certaines entreprises créent des filiales pour réaliser leur transport et leur logistique. Ces filiales ne travaillent qu'avec l'entreprise mère.
- Certaines font réaliser leur transport avec un contrat d'exclusivité par une seule entreprise. Les moyens mis en œuvre sont dictés par le donneur d'ordre qui est lié avec son prestataire par une transparence totale sur l'organisation, la transmission de données se faisant en temps réel (seuls les coûts échappent au contrôle).
- On parle toujours du parc propre de la Poste, le plus important en France. Or la Poste effectue du transport pour compte d'autrui (la marchandise transportée ne lui appartient pas, elle fait payer sa prestation). Elle est un intégrateur comme un autre.

Nous verrons en fait qu'en dépit des incitations à transférer le transport du compte propre vers le compte d'autrui, quelques réalités sont apparues et en particulier la nécessité de maintenir la liberté de choix des entreprises industrielles et commerciales dans le cadre d'une économie ultra concurrentielle.

Les restrictions ne devraient elles pas concerner que les problèmes de sécurité ou la concurrence déloyale ?

Une cohabitation des deux modes de gestion est nécessaire. Et plutôt que de brider le transport pour compte propre il est nécessaire, comme nous le verrons, de lui donner les moyens d'être plus efficace.

Un contexte réglementaire complexe

Les réglementations sont différentes d'un pays à l'autre. Les définitions divergent et les catégories de véhicules concernés ne sont pas les mêmes.

Si le cadre réglementaire des transports terrestres a beaucoup évolué au sein de l'UE dans le sens général d'une déréglementation, le transport pour compte propre est resté à l'écart. Avec l'élargissement de l'UE les écarts de réglementations risquent de s'élargir.

Historiquement, la réglementation dans le secteur des transports est apparue dans les années 30 afin de soutenir le transport de fret ferroviaire.

Jusqu'à la loi du 6 février 1998, et son décret d'application du 30 août 1999, il n'y avait pas d'obligation d'inscription au registre du transport pour les entreprises effectuant leurs transports en compte propre pas plus que pour celles qui utilisaient des Véhicules Utilitaires Légers (<3,5 tonnes).

Jusqu'en 1999 la formation professionnelle n'était pas exigée pour les salariés du compte propre (comme d'ailleurs pour les chauffeurs chefs d'entreprises unipersonnelles).

Dans de nombreux pays européens il n'existe pas de dispositions visant expressément cette catégorie de transport de marchandises et les règles ne concernent que le transport routier public (compte d'autrui). Les autres activités de transport de marchandises ne sont régies par aucune dispositions législatives précises même si le véhicule et le chauffeur le sont en général.

Dans la législation européenne, le transport de marchandises pour compte propre est assujéti à des conditions précises qui remontent à l'époque où les marchés du transport étaient rigoureusement réglementés.

En France, une définition du compte propre est donnée par une circulaire du 10 Mars 2000.

Elle repose sur 4 critères :

- la marchandise transportée doit être la propriété de l'entreprise (ou avoir été vendue, achetée, louée, produite, extraite, transformée ou réparée par elle, ou échangée avec une entreprise d'un même groupement),
- Le transport est réalisé pour les besoins propres à l'entreprise et doit rester une activité accessoire de l'entreprise,
- La prestation de transport doit être gratuite,
- Elle doit être effectuée à l'aide de véhicules et de conducteurs appartenant à l'entreprise ou de véhicules pris en location, avec ou sans chauffeur, (condition autorisée en France mais non dans les autres pays de l'U.E.).

Un certain nombre d'aménagements sont intervenus récemment pour tenir compte des réalités économiques : le transport pour compte propre est reconnu pour des groupements d'entreprises qui mettent en commun leur flotte. Trois situations en donne le bénéfice :

- Un travail commun s'effectue successivement sur plusieurs sites. Le transport d'un site à l'autre est nécessaire à la mise en œuvre du processus de transformation. Par exemple, dans l'industrie automobile, pour les produits intermédiaires entre sites industriels des différents contractants.
- Le transport nécessaire à l'exécution du contrat de vente. C'est l'acheminement de marchandises n'appartenant pas à l'entreprise, telles les ventes de bouteilles de gaz par un réseau de dépositaires.
- Un travail commun ou mise en commun d'une partie de l'activité sur un chantier de bâtiment ou Travaux Publics dans une zone de moins de 50 km autour du chantier avec des véhicules de moins de 7.5 tonnes de PTAC (ce qui est absurde lorsque l'on sait la taille des véhicules nécessaires aux chantiers).

L'autorisation d'effectuer le transport pour compte propre est délivrée par la DRE. L'exercice illégal du transport public est sanctionné par un an de prison et 15250 euros d'amende.

Enfin on remarquera que dans de nombreux pays, les véhicules d'un poids utile inférieur à 6 tonnes (le tonnage varie également d'un pays à l'autre) ne sont pas soumis à réglementation ou le sont depuis peu).

Il existe donc un grand nombre de conditions restrictives qui ont été assouplies ou levées dans de nombreux pays européens. Cela n'a pas eu d'effet défavorable sur la profession routière. Par contre l'allégement des contraintes a abouti à une organisation plus efficace du Compte

La place du transport de marchandises en compte propre

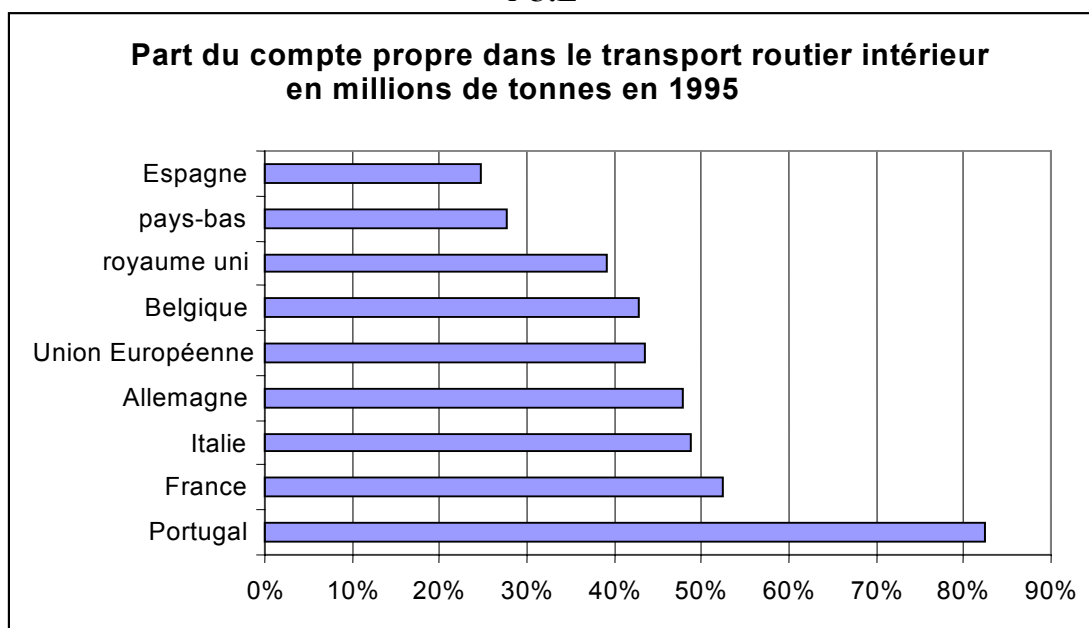
propre (diminution du nombre de véhicules en circulation et du nombre de parcours et par conséquent une réduction du coût du produit final, de l'utilisation de la route ; également réduction des émissions, de la congestion et des coûts externes).

Quelques chiffres

En Europe :

La part de transport de marchandises effectué par le transport pour compte propre varie considérablement d'un pays à l'autre de l'Union Européenne comme le montre le graphique suivant.³

Graphique n°1. Part des tonnages transportés en compte propre dans quelques pays de l'U.E



Source : Table ronde de la CEMT n° 115

Une enquête réalisée sur 10 pays de l'Union Européenne a bien fait ressortir l'existence des deux catégories de transport pour compte propre :

➤ Les artisans, les petits manufacturiers et les commerces qui exploitent 1 ou 2 véhicules, camionnettes ou VUL et desservent les marchés locaux,

➤ Les entreprises qui génèrent d'importants volumes de trafic, et desservent des marchés régionaux, nationaux ou internationaux.

L'enquête révèle sans surprise les catégories de produits les plus transportés par le compte propre. Les matériaux de construction représentent en tonnage 50 % de l'ensemble des produits transportés en compte propre. Si l'on tient compte des distances parcourues ces mêmes produits représentent une part de 23 % en tonnes*km, les produits manufacturés 16 %, les produits alimentaires 13 %. On les trouve sur de courtes distances.

En effet, les distances moyennes des parcours effectués en compte propre sont bien moindres que celles du transport professionnel : 34 % des parcours de moins de 100 km contre 16 % pour le compte d'autrui ; 5 % au-delà des 500 km contre 22 % pour le compte d'autrui.

³ CEMT, table ronde n°115

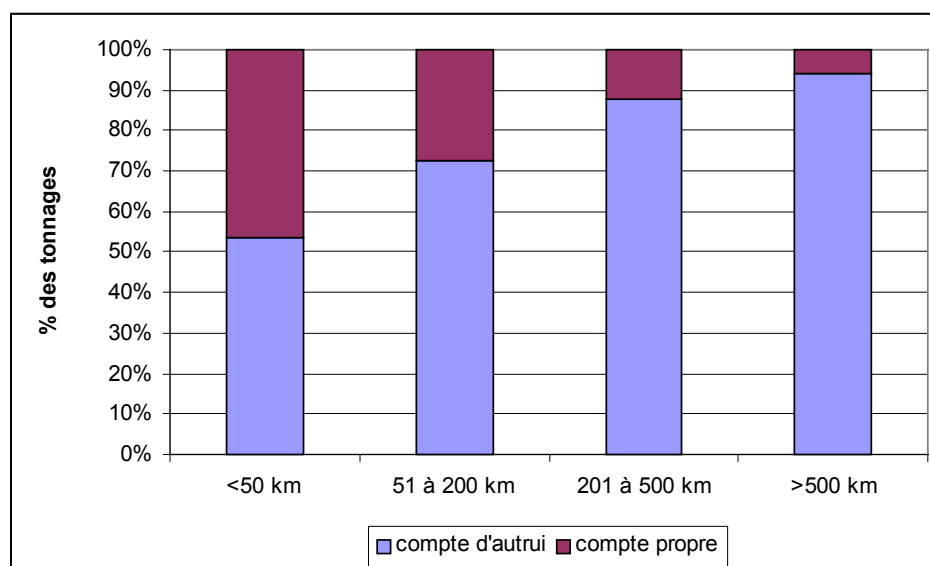
Quelques constats chez nos voisins européens

Nous ne disposons pas de données fines mais quelques études relativement récentes permettent quelques comparaisons.

En Italie⁴ : En 1998, la part du compte propre dans les tonnages transportés se montait à 31% en tonnes et 15 % en tonnes*km du total du transport routier intérieur, plus faible qu'en France mais avec une même tendance à la baisse dans le trafic total (-3,4% par rapport à 97 en tonnages, -2,3 % en tonnes.km) à la même époque. Cependant, les tonnages transportés ne cessent de croître. Ainsi le Compte propre en Italie a permis d'acheminer 379,5 Millions de tonnes (+3 % en un an) et 28,3 milliards de tonnes-km (en croissance de 8,4 % en un an). La distance moyenne parcourue est de 74,3km avec une augmentation de 5,3 % en un an, bien supérieure à celle observée en France.

La part du Compte propre dans les trafics locaux de moins de 50 km est importante (46,6 % en tonnages et 43,4 % en tonnes*km), chiffres assez semblables à ceux observés en France. 58,7 % des produits acheminés sont des matériaux de construction et minerais bruts. Si l'on ne tient compte que les parcours inférieurs à 50 km, cette part est de 69,4 %.

Graphique n°2. Part des tonnages transportés selon les distances et le mode de gestion en Italie en 1997



Source : G.LAMONI, Table ronde de la CEMT n°115

L'estimation des coefficients de chargements par type de véhicules a pu être faite à Parme en 1994 sur tous les véhicules de transport de marchandises qui opèrent dans la distribution urbaine. Le taux de chargement croît avec le PTC du véhicule (de 7 % pour les voitures particulières à 90 % des camions articulés). Les camionnettes et les camions légers ont de faibles taux de chargement (respectivement 22 % et 16 %). Le camion de tonnage moyen est chargé à 38 %.

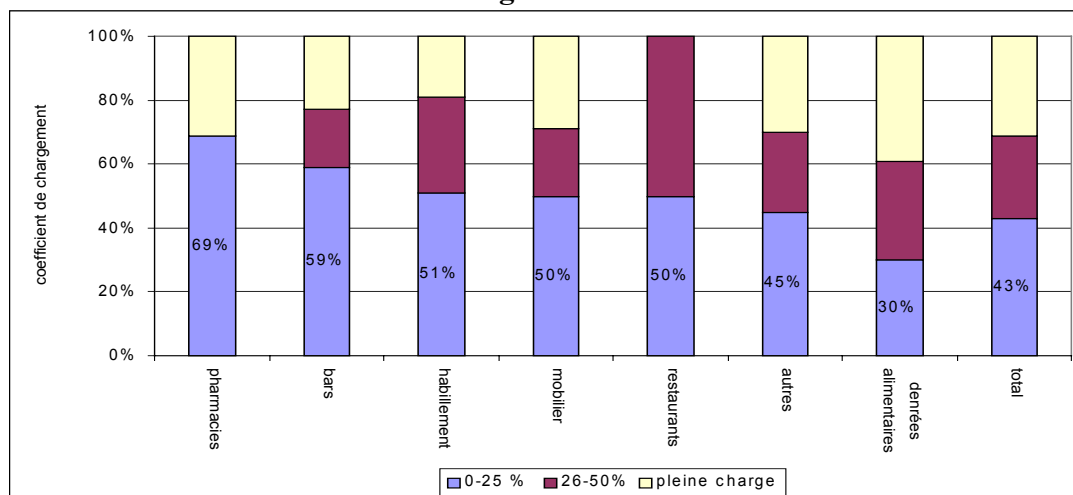
A Bologne, une étude réalisée en 1995 montrait que 43 % des véhicules utilisés en compte propre ont des taux de chargement compris entre 0 et 25 % de la capacité du véhicule. Les véhicules effectuant des parcours en pleine charge ne représentent que 31 % du total. Le taux de chargement dépend fortement des produits transportés. Le graphique suivant montre la

⁴ Giuliano LAMONI, Fiat, TURIN in TR CEMT N°115

La place du transport de marchandises en compte propre

diversité des taux et révèle une apparente inefficacité du compte propre. On note le taux très faible lors des livraisons aux pharmacies (69 %) et aux bars (59 %). Cela met en évidence le fonctionnement atypique des pharmacies, livrées plusieurs fois par jour, en flux tendus, avec des colis de très faibles volumes... et des retours à vide.

Graphique n°3. Taux de chargement des véhicules selon les produits transportés, à Bologne en 1995



Source : TR CEMT n°115, G.LAMONI

En Grande-Bretagne, une étude réalisée en 1999 par le Professeur Browne et présentée lors de Table ronde n°115 de la CEMT le transport, révèle que le Compte propre connaît également un net recul depuis les années 80 et la déréglementation du secteur du transport routier. Elle révèle la répartition du parc de véhicule qui est présentée dans le tableau n°1.

Tableau n°1. Répartition du parc de véhicule en Grande Bretagne

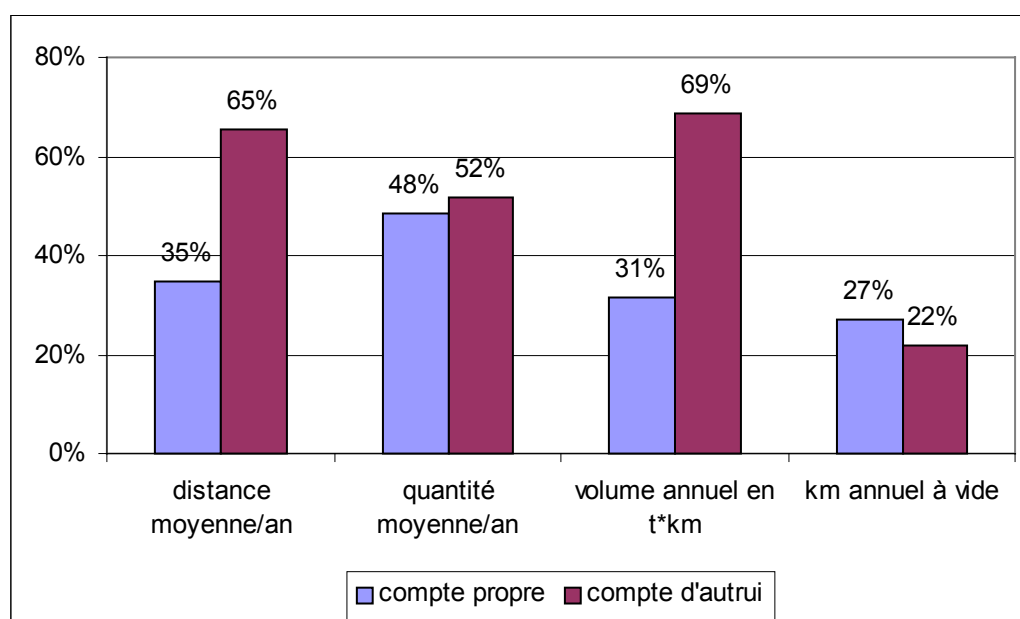
Nombre de véhicules	Compte Propre	Compte d'autrui
1 ou 2	76 %	44%
3 à 5	11 %	22 %
>5	12 %	35 %
PTAC		
3,5T à 7,5 T	82 % de leur parc	16 % de leur parc
articulés		41 % de leur parc

On retrouve également une typologie en 2 catégories de fonctionnement :

- Le transport de marchandises d'un endroit à un autre à caractère local, reste d'une importance relative faible (petit nombre de véhicules)
- Le transport effectué pour amener un artisan, un ouvrier, un technicien, ou un autre fournisseur de services (artisans du BTP), ainsi que l'outillage et le matériel, à son lieu de travail. Cette dernière catégorie représente une part importante du transport pour Compte propre.

Le graphique suivant montre l'efficacité des deux modes de gestion en termes de distances moyennes parcourues, de quantités moyennes transportées, des tonnages*km et des kilomètres parcourus à vide.

Graphique n° 4. Ratios d'efficacité des véhicules de 3,5 à 7,5 tonnes en Grande Bretagne en 1997



Source : TR CEMT n°115, M.BROWNE

On note bien les mêmes caractéristiques dans le transport pour compte propre en France et en Italie : des distances plus faibles, des retours à vide plus nombreux, des tonnages globaux assez semblables pour les deux modes.

En France en 2001

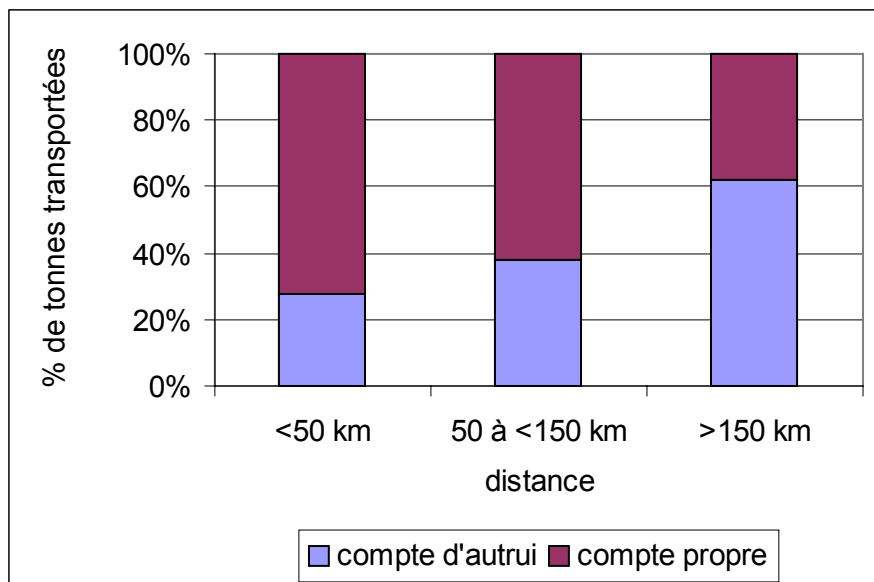
Sur 1 916 304 milliers de tonnes de marchandises transportées par la route (transport national et partie française des trajets internationaux) et 168 656 millions de tonnes* km, la répartition entre compte propre et compte d'autrui se fait de la façon suivante :

Compte d'Autrui	Compte Propre
1 133 003 milliers de tonnes	783 301 milliers de Tonnes
138 255 millions de tonnes-km	30 401 millions de tonnes-km
distance moyenne 122 km	distance moyenne 39 km
59 % des tonnages	41 % des tonnages
82 % des tonnes-km	18 % des tonnes-km
Parc en service : >3,5 T. : 232 100	Parc en service : >3,5 T. : 200 000
PTAC moyen du parc : 9,3 T	PTAC moyen du parc : 4,9 tonnes

Les faibles distances parcourues en compte propre s'expliquent par le fait qu'il agisse dans les échanges inter-établissements d'une même unité de production (souvent proches), de l'artisanat, du commerce, ou de filières, telles que le Bâtiment et Travaux Publics (très présentes en milieu urbain). L'activité la plus utilisatrice du transport pour compte propre (la moitié des tonnages transportés) est celle des minéraux bruts ou manufacturés et matériaux de construction (section NST 6A). Suivent, mais de très loin, les denrées alimentaires et fourrages, les produits agricoles et animaux vivants et les autres articles manufacturés (NST 9D).

Le graphique suivant montre la répartition du trafic selon la distance parcourue entre les deux modes d'intervention pour les camions de 3 tonnes et plus et de moins de 15 ans d'âge.

Graphique n° 5. Part des tonnages transportés en France en 2000 selon la distance



Source : *mémento de statistiques des transports , résultats 2000, avril 2002*

On doit noter la pénurie de données générales puisque les transports effectués par des véhicules de moins de 3,5 tonnes ne sont pas pris en compte. Or, l'on sait que le compte propre dispose de la plus grande part de ce parc, surtout pour le transport en milieu urbain.

Les tendances :

Les volumes transportés par la route ne cessent de croître : 742 325 milliers de tonnes en 1998, 1 916 304 en 2001 (plutôt en baisse par rapport à 2000 qui accusait 1 918 740 milliers de tonnes).

Un transfert du compte propre vers le compte d'autrui s'était opéré peu à peu.

En 1996 le compte propre transportait 49 % des marchandises en tonnage et effectuait 24 % des tonnes*kilomètres. Les distances moyennes parcourues étaient relativement de 43 km et 136 km.

En 1998, la part du compte propre chutait à 42 % des tonnages transportés et 19 % des tonnes*km. Cette part n'était plus que de 40 % en 2000.

On note également un recul des distances moyennes parcourues pour les deux modes.

Depuis 2000, le compte propre reprend des points par rapport au compte d'autrui. D'après les données du SES en 2003 "les transport pour compte d'autrui croissaient plus vite que les transports pour compte propre, l'inversion du phénomène amorcée en 2001 s'est poursuivie et accentuée en 2002. Le compte propre progresse de 5 % alors que le compte d'autrui recule de 1,3%".

La croissance du compte propre en 2001 et 2002 peut-elle s'expliquer par des évolutions conjoncturelles variables par produits (produits agricoles et matériaux de construction). Sur ces produits un transfert de 5% s'est fait d'un mode à l'autre. On note également une croissance des tonnages transportés en compte propre dans le verre, les machines et produits pétroliers. L'accroissement des tonnages de produits manufacturés traditionnellement confié au compte d'autrui est plus marquée dans le compte propre que dans le compte d'autrui.

Il est trop tôt pour juger des effets du ralentissement général de l'économie : la croissance du transport pour compte d'autrui est liée à une plus grande division des tâches et à une spécialisation progressive au sein de l'économie, processus enrayé lorsque l'économie est atone.

Le contexte urbain :

Dans une agglomération urbaine, le transport pour compte propre apparaît plus présent et plus « désordonné » que sur les liaisons inter-urbaines. Il intervient sur des segments particuliers, pour les derniers kilomètres, ou même les derniers mètres, plus difficiles à organiser et plus coûteux. Ce dernier maillon de la chaîne est dépendant de la chaîne amont (franchisés, centrale d'achat,...), lié à une politique de groupe. Le manque de maîtrise de la totalité de la chaîne accroît la difficulté à gérer les flux de produits de façon optimale.

Si quelques données sont disponibles sur le plan national, rien en revanche n'existe en milieu urbain sur les livraisons réalisées en compte propre (aucune statistique nationale). L'usage des parcs propres est totalement inconnu.

Les enquêtes du programme « Marchandises en ville », réalisées sur un échantillon de 4500 établissements industriels, commerciaux et tertiaires (représentant les 110 000 établissements implantés dans 3 villes importantes françaises) révèlent les caractéristiques suivantes du transport pour compte propre :

- Le compte propre assure environ la moitié des livraisons en ville, en termes d'occupation de la voirie c'est à dire en tenant compte du nombre de véhicules, de la distance qu'ils parcourent pour livrer. L'unité est le "véhicule*km u.v.p.", c'est à dire qu'un camion est comptabilisé pour l'équivalent de 2 voitures particulières, une camionnette à une et demi...
- Il réalise 75 % de ses livraisons à l'aide de véhicules utilitaires légers de moins de 3,5 tonnes (45 % pour les professionnels du transport),
- Ses parcours sont majoritairement effectués en traces directes, souvent avec un trajet à vide,
- Lorsque les parcours sont organisés en tournées, le nombre moyen d'arrêts de livraison n'est que de 5 contre 13 pour les professionnels,
- Les distances moyennes parcourues lors des tournées sont également plus faibles que pour les professionnels, avec une différence notable entre le transport effectué par l'établissement qui va chercher sa marchandise chez un fournisseur (destinataire) et celui qui va livrer un autre établissement ou un particulier (expéditeur). L'approvisionnement se fait sur de beaucoup plus petites distances que les livraisons.
- Le temps nécessaire au chargement ou déchargement des véhicules lors des livraisons est plus long en compte propre (contact avec le client pour marketing et relations commerciales),
- Le poids moyen d'un envoi pour un même type de véhicule est plus faible,
- La part du compte propre est très variable selon les activités concernées. Le graphique suivant montre que l'industrie, la grande distribution, les entrepôts et le tertiaire de bureau font appel aux transporteurs alors que les petits commerçants, les artisans, le commerce de gros réalisent, en propre, plus de 60 % de leurs livraisons ou enlèvements (72 % pour les petits commerces).

Une typologie apparaît, directement liée aux activités : (CP : compte propre, CA, compte d'autrui, E, établissement expéditeur, R réception de la marchandise)

CPER: l'établissement réceptionne une livraison réalisée par son fournisseur en compte propre

CPDR : l'établissement est allé s'approvisionner chercher chez son fournisseur

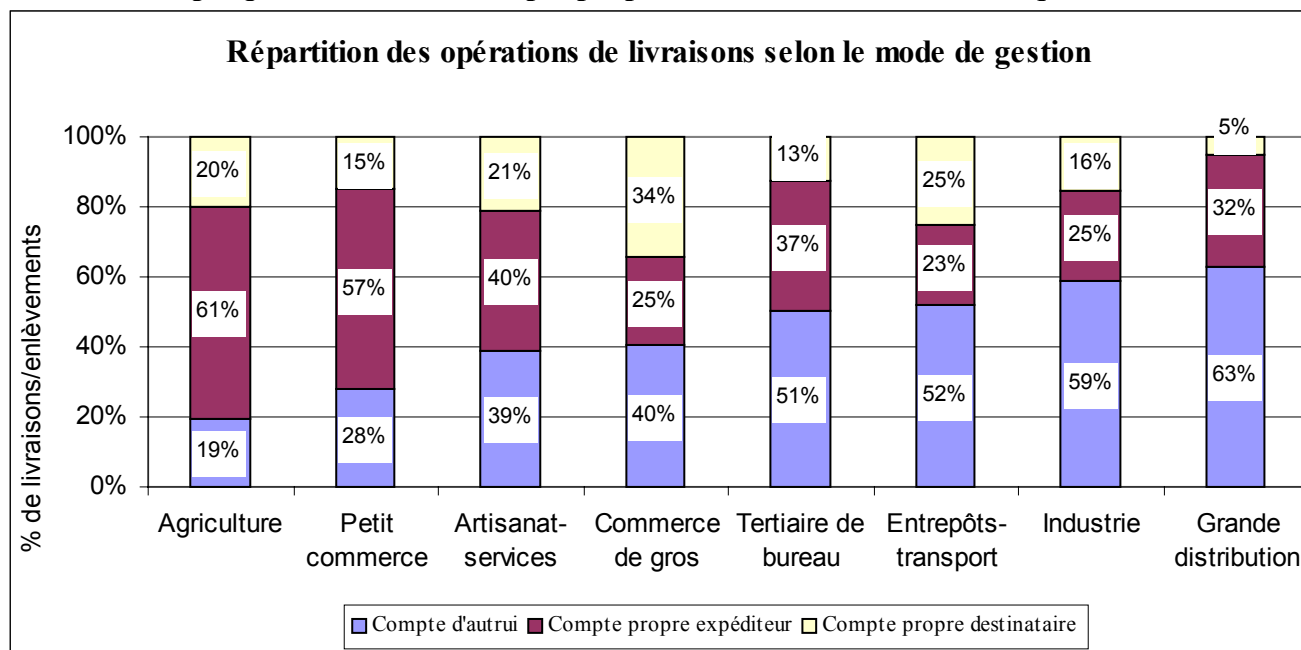
CPEE : l'établissement livre un client en compte propre

La place du transport de marchandises en compte propre

CPDE : le client vient prendre possession de sa marchandise, avec son véhicule, auprès de l'établissement

Nous verrons que c'est à ce niveau de finesse d'analyse que l'on peut appréhender efficacement le domaine d'intervention du compte propre, dans certaines "niches". Ces pratiques sont directement liées aux produits qui sont échangés.

Graphique n°6. Part du compte propre dans les activités économiques



Source : enquêtes "Marchandises en ville"

Le parc propre des entreprises

Il faut rappeler que :

- Le parc propre peut avoir un usage personnel et professionnel,
- Un établissement peut réaliser un transport pour son propre compte sans être propriétaire d'un parc de véhicules.

En France on note une baisse de près de 20 % en 10 ans du nombre de véhicules détenus en Parc propre, particulièrement sur les véhicules de plus de 17 tonnes. L'achat du parc devient de plus en plus rare. En effet, on assiste à l'assaut des loueurs de véhicules, et plus encore aux nouvelles formules de crédit-bail ou de leasing qui permettent de ne plus investir dans un matériel coûteux. La grande distribution et l'agro-alimentaire passent à la location mais en gardant leurs chauffeurs en raison de leur qualification (comme les pétroliers avant).

Les parcs les plus importants :

☞ La Poste, avec 70 000 véhicules, tous tonnages confondus, est le plus gros. En pratique le type de transport qu'elle effectue est du transport public. Peu à peu la Poste tend à vendre son parc et pratiquer la location de véhicules.

☞ Les groupes pétroliers ont été dotés de parc important mais les plus grands groupes passent à la location.

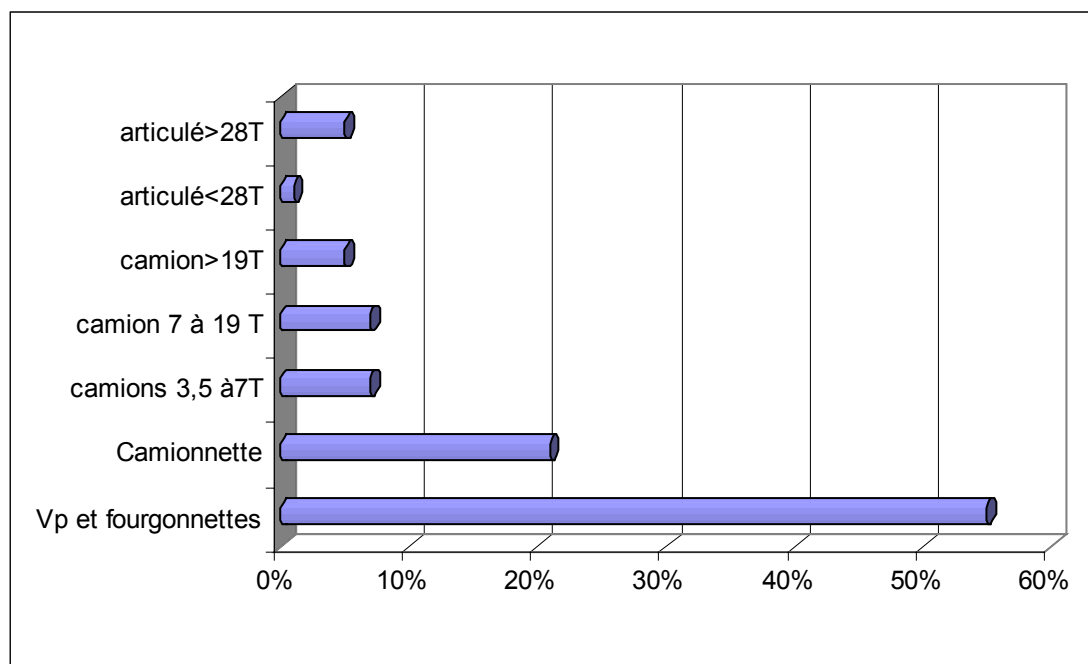
☞ Les coopératives agricoles, le BTP et la distribution de boissons ont une forte tradition compte propre.

☞ la SITA, dans la collecte des déchets, a 2 000 véhicules qui évoluent en milieu urbain.

Usage du parc de véhicule détenu en propre dans le cadre du programme national TMV

Sur les trois agglomérations enquêtées, 2001 établissements industriels, commerciaux ou tertiaires sur 4391 ont déclaré avoir un parc propre de véhicule, soit 46 % du nombre d'établissements enquêtés. Compte tenu de l'échantillonnage, ils représentent 36 % des établissements implantés dans l'ensemble des 3 agglomérations. Le graphique suivant montre que le parc est constitué à 76 % de VUL.

Graphique n° 7. Constitution du parc des établissements industriels commerciaux et tertiaires des 3 agglomérations de Bordeaux, Dijon et Marseille



Source : enquêtes du Programme National TMV, LET

Les V.P. et fourgonnettes

Les voitures particulières et fourgonnettes représentent 55 % du parc recensé. La moitié des propriétaires de ce parc se répartissent dans les catégories d'établissements suivantes :

Tableau n° 2. Répartition des voitures particulières et fourgonnettes selon l'activité

les services à flux faibles de plus de 6 salariés	5%
bureaux flux faibles + de 10 salariés	16%
industrie construction de biens d'équipement et fabrication	11%
industrie de biens de production intermédiaire	7%
artisans flux chantiers	2%
commerces de gros non alimentaires + autres produits	4%
autres commerces de détail 0 à 9 salariés	5%

La classe la plus importante est composée de 448 véhicules dans le secteur tertiaire (bureaux de plus de 10 salariés). Ces véhicules sont détenus par 14 établissements de l'échantillon représentant 10 % de ceux de leur catégorie dans l'agglomération. L'industrie de la construction possède 7 % du parc de V.P. et fourgonnettes .

La place du transport de marchandises en compte propre

Le tableau suivant présente le nombre de voitures et fourgonnettes détenues ramené au nombre d'établissement, selon la catégorie d'activités :

Tableau n°3. Ratio possession de petits véhicules par établissement

	ratio nb V.P/nb étab
Agriculture	1
Artisans	1,19
Industrie	1,54
Comm.Gros	1,07
Grands magasins	0,38
Commerce de détail	0,89
tertiaire	4,45
entrepôts-transport	1,10
moyenne	1,44

Les camionnettes :

50 % du parc des camionnettes est la propriété de 1965 établissements enquêtés qui représentent eux-mêmes 35 557 établissements de l'ensemble des 3 agglomérations

La classe la plus importante concerne l'industrie de la Construction avec 12 % du parc ; La deuxième classe est constituée d'entrepôts.

Si l'on raisonne en nombre *d'établissements dotés*, le commerce de détail arrive en tête suivi par l'industrie le commerce de gros et l'artisanat. Le nombre de camionnettes est, en ordre décroissant, détenu par l'industrie, le commerce de détail et le commerce de gros. Les boulangeries détiennent plus de camionnettes que les autres commerces.

Ces données concernent uniquement le parc et ne sont pas forcément représentatives de leur implication dans les livraisons (par exemple, il y a une sur-représentation des sièges sociaux des entreprises qui comptabilisent la totalité du parc de l'ensemble des établissements répartis sur tout le territoire national).

L'usage des véhicules de livraison en compte propre en ville

La partie la plus riche d'enseignements des enquêtes du programme national est liée à la connaissance détaillée des tournées réalisées par les chauffeurs-livreurs. Ils ont décrit leurs itinéraires, la spécificité de chaque arrêt effectué, le type de livraison, la nature de l'établissement desservi, le véhicule de livraison, la nature du produit transporté et son conditionnement ... L'originalité de cette analyse est de mettre en évidence l'implication des véhicules dans la circulation urbaine en fonction des tailles des véhicules et de l'organisation des différents usagers.

Déroulement des tournées de livraison

Le fichier permet de suivre 2 255 véhicules représentant un parc roulant de 157 000 véhicules et ainsi de comparer les spécificités des tournées entre le compte propre et le transport pour compte d'autrui, par type de véhicule.

L'analyse est réalisée selon 6 classes de véhicules ayant exécuté la tournée selon le Poids Total Autorisé en Charge (inférieur à 3,5 Tonnes, de 3,5T à moins de 7 tonnes, de 7 à 12 Tonnes, de 12 à 19 Tonnes, supérieur à 19 T, les camions articulés). Cette segmentation correspond à l'offre de véhicules vendus sur le marché et à une typologie d'usage comme

nous allons le voir. Le tableau suivant décrit la répartition des véhicules utilisés selon leur classe et le type d'usager :

Tableau n°4. Répartition des véhicules selon leur PTAC et l'usager.

PTAC	<3,5T	3,5 à <7T	7 à <12 T	12 à 19 T]	Porteurs >19 T	Articulés
Nombre de véhicules	1119	136	219	272	44	339
En %	50 %	6%	10%	12%	2%	15%
Répartition du parc selon l'usager						
En Compte propre	78 %	40 %	40%	48%	45%	24%
En compte d'autrui	22 %	60 %	60 %	52 %	55 %	76 %

La moitié du parc utilisé pour livrer est constituée de véhicules de moins de 3,5 tonnes, dont plus des trois quart dans le cadre d'un transport non professionnel. Les véhicules de taille moyenne (3,5 à 12 tonnes) sont plutôt utilisés par les transporteurs (à 60 %). Plus la taille du véhicule croît, plus la part du compte propre diminue. Seulement 24 % des camions articulés servent au livraisons en compte propre. Il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit d'un usage urbain, limité aux livraisons ou enlèvements ayant une origine ou une destination dans le périmètre d'une agglomération. On sait par ailleurs que le Compte propre utilise de gros gabarits pour certains filières de produits au niveau national ou international.

L'organisation des opérateurs apparaît dans l'usage qu'ils font des véhicules : longueur des parcours, nombre d'arrêts, temps moyen d'un arrêt pour livraison, distance entre 2 arrêts...

➤ Lors d'une tournée, les transporteurs effectuent un plus grand nombre de positions que le Compte propre : 3 % de tournées de plus de 30 positions avec des véhicules légers, 2 % avec des 12-19 tonnes, alors que les véhicules des transporteurs professionnels en réalisent respectivement 35 % et 18 %.

➤ L'utilisation d'un même véhicule diffère d'un type d'usager à l'autre. C'est avec les véhicules de moins de 3,5 tonnes que sont effectués la plus grande part de traces directes pour les 2 modes de gestion. Cependant, ils sont utilisés pour plus de 85 % pour effectuer des tournées par les transporteurs (expressistes, messagers..) alors que les établissements industriels, commerciaux ou tertiaires réalisent autant de traces directes que de tournées. De même, le camion porteur de plus de 19 tonnes est utilisé à 80 % lors de tournées des transporteurs et à 60 % en trace directe pour les non professionnels. Ceci est le reflet des filières concernées.

➤ La longueur des trajets en trace directe croît avec la taille des véhicules en Compte propre, ce qui n'est pas le cas pour les tournées longues ni pour les traces directes faites en compte d'autrui.

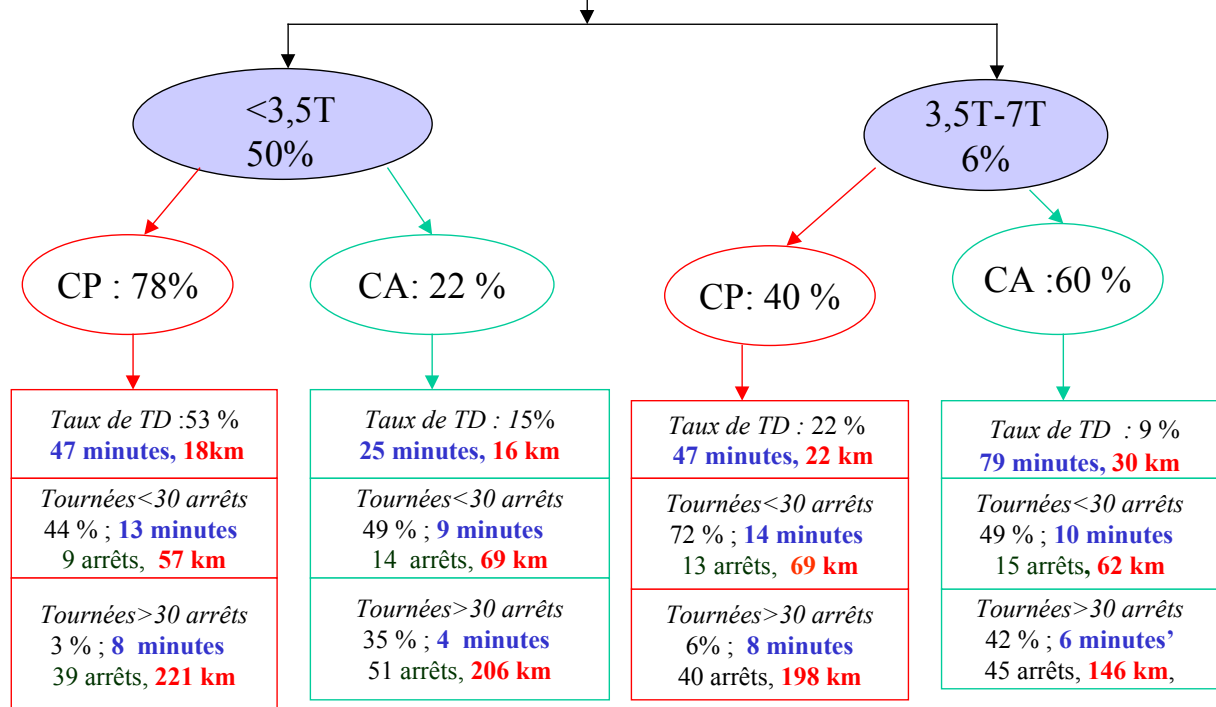
➤ Les temps de livraisons sont beaucoup plus longs en compte propre que pour le compte d'autrui, quel que soit le gabarit de véhicule utilisé, (par exemple, 69 minutes contre 31 pour livrer en trace directe avec un véhicule de 7 à 12 tonnes). Assez paradoxalement le temps de livraison ou d'enlèvement ne croît pas avec la taille des véhicules.

Les schémas suivants présentent la typologie des tournées selon les types de véhicules utilisés et l'usager. Il décrit le mode d'organisation, (part de traces directes, de tournées courtes ou longues), la longueur moyenne du parcours, le nombre moyen d'arrêts et le temps moyen de chargement/déchargement.

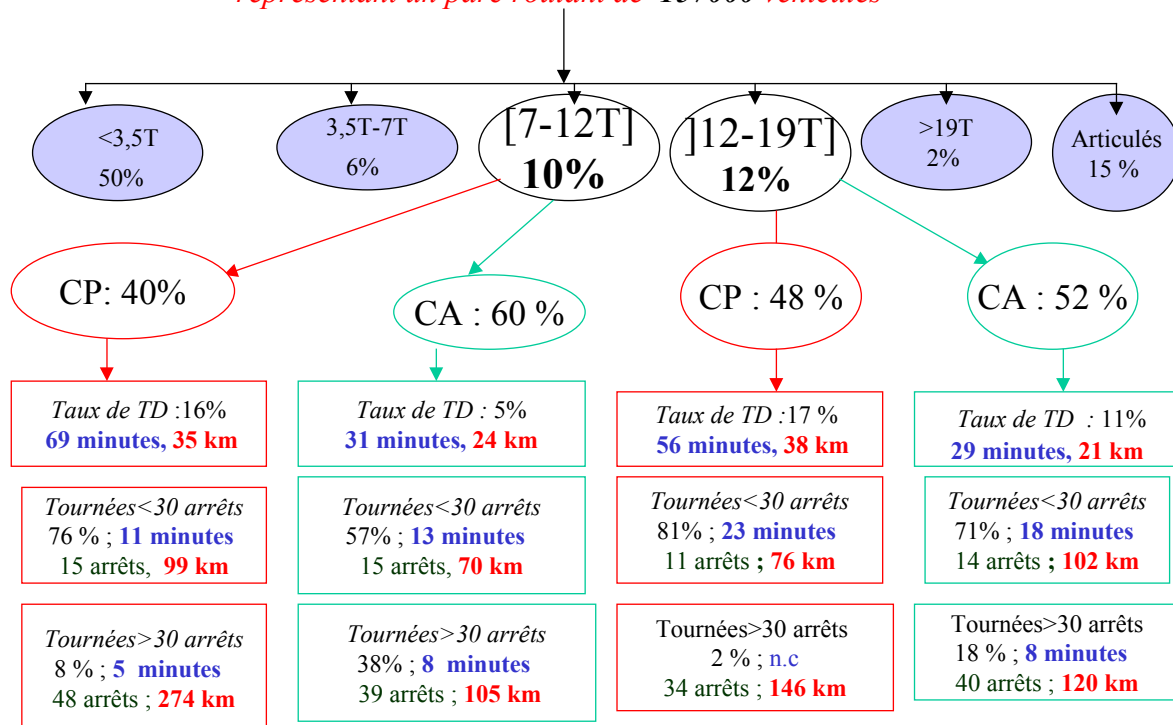
N.B. La trace directe comporte 2 arrêts, l'un pour le chargement, l'autre pour le déchargement. Connaissant la distance totale et le nombre d'arrêts, on connaît également la distance moyenne entre 2 arrêts. Tous ces éléments ont une incidence sur le bilan énergétique d'une tournée, de même que le taux de charge, les vitesses des véhicules et la densité des zones qu'ils traversent.

Typologie des tournées

Sur un échantillon de 2255 véhicules
représentant un parc roulant de 157000 véhicules



Sur un échantillon de 2255 véhicules
représentant un parc roulant de 157000 véhicules



Source : D.PATIER, LET, enquêtes du programme national Marchandises en ville, 2003

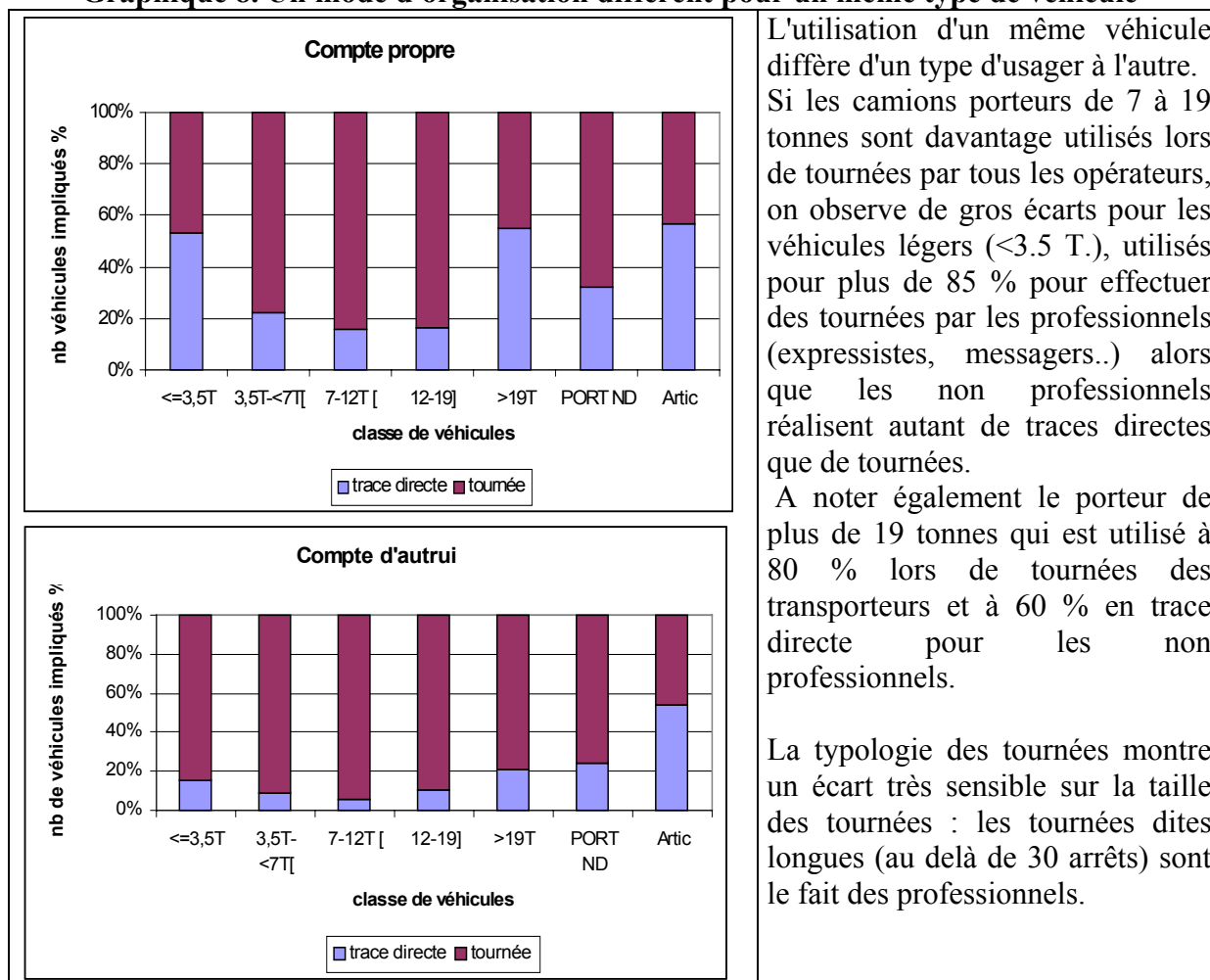
La répartition entre compte propre et compte d'autrui est la même dans les classes 3,5T à 7T et 7 à 12T, à savoir 60 % des parcours réalisés par des transporteurs et 40 % par des

établissements industriels commerciaux ou tertiaires. L'usage des véhicules par des professionnels croit en fonction du PTAC (52 et 55 % des véhicules de 12 à 19T et de plus de 19 T) et atteint 76 % des véhicules articulés.

Il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit d'un usage urbain, limité aux livraisons ou enlèvements réalisés dans le périmètre d'une agglomération. On sait par ailleurs que le Compte propre utilise de gros gabarits pour certains filières au niveau national ou international.

Le graphique suivant montre des modes d'organisation par type de véhicule différents selon le mode de gestion.

Graphique 8. Un mode d'organisation différent pour un même type de véhicule



Taux de charge et vitesse des véhicules

La description de la tournée indiquait le nombre de colis livrés à chaque arrêt, le poids des colis et leur conditionnement, ainsi que le temps des parcours et des arrêts. Des diagrammes de charge et de vitesse ont pu être construits par classe de véhicule et type d'utilisateur⁵.

⁵ Analyse des segments d'usage urbains des poids lourds de 7 à 19 tonnes, Patier D., Routhier J-L., Alligier L., 2003. LET, pour Renault-Truck-ADEME

Diagrammes de charge et de vitesse selon le mode de gestion

Le tableau suivant présente les poids kilométriques moyens chargés par classe de véhicules (moyenne pondérée par les kilomètres parcourus par le véhicule) pour l'ensemble des véhicules.

Tableau n°5 . Poids kilométrique chargé par classe de véhicule

<3,5T	[3,5 – 7 T[[7 – 12 T]]12 – 19 T]	> 19 T
184 kg	573 kg	837 kg	2 052 kg	9 289 kg

Les écarts sont liés aux capacités de chaque type de véhicule, mais aussi à la différence des fonctions assurées par les véhicules de différents tonnages :

- Les véhicules utilitaires légers effectuent un nombre important de positions pour livrer de petits colis,
- Ceux de 3,5 à 19 Tonnes de PTAC sont dédiés à la messagerie classique avec des lots dont le poids et le volume croissent en fonction de la taille du camion. Le nombre de positions des tournées diminue au fur et à mesure que le tonnage du camion augmente.
- Les plus de 19T sont dédiés le plus souvent à un lot complet livré en trace directe .

A titre démonstratif nous présentons quelques observations intéressantes sur le déroulement des tournées "types" effectuées en compte propre et en compte d'autrui dans une même ville, avec des véhicules de même gabarit (7 à 12 tonnes). Face à face sont présentés les diagrammes de charge par mode de gestion et les diagrammes de vitesses observées pendant les mêmes tournées. Il faut préciser que chaque tournée est unique et a été choisie parce qu'elle pouvait être considérée comme représentative d'un certain nombre de tournées qui avaient des caractéristiques proches.

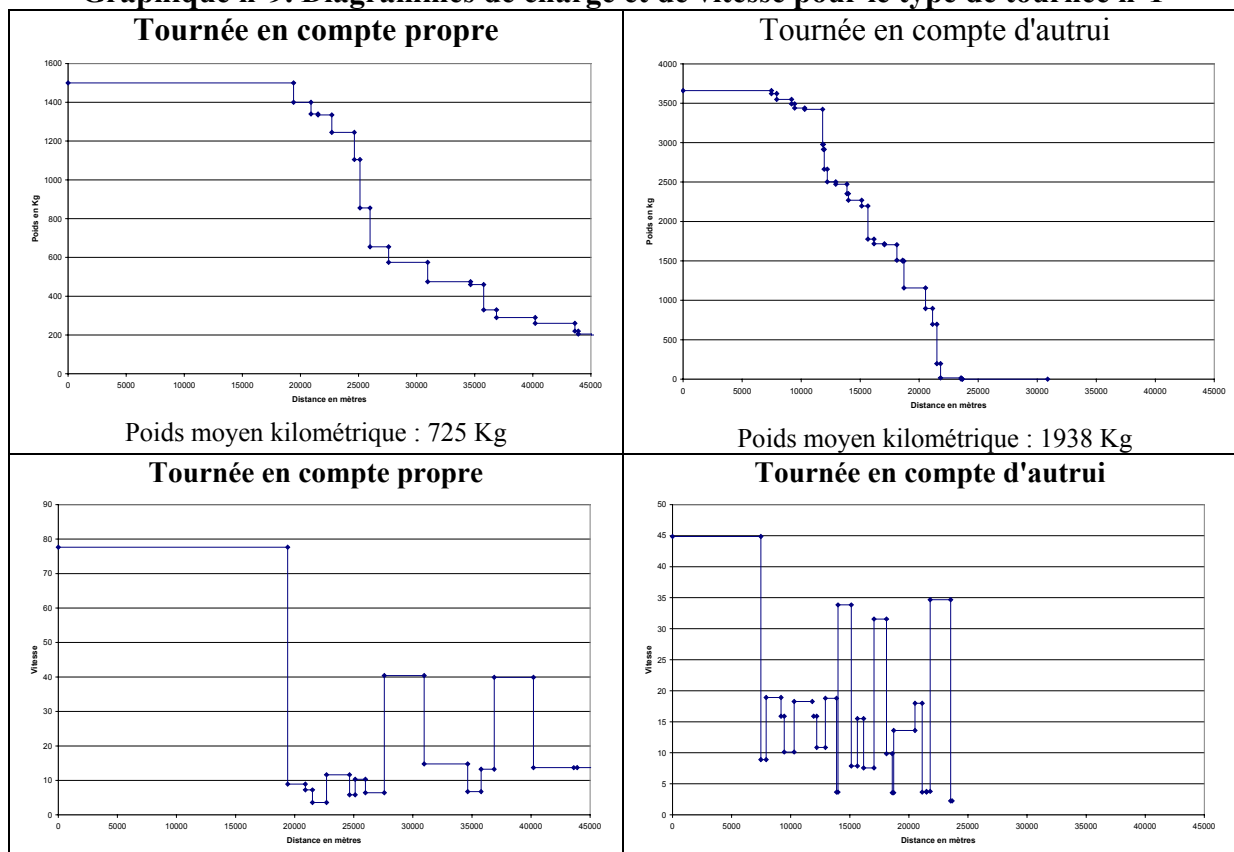
On observe, pour un même type de véhicule, un déroulement très différent de la tournée entre compte propre et compte d'autrui. La distance totale parcourue, la distance d'approche du lieu de chargement au premier lieu de livraison, le poids moyen kilométrique de produits chargés, le nombre de points touchés, le rechargement du véhicule en cours de tournée, les variations de vitesse le long du parcours sont différents.

1° type de tournée

Les véhicules, de tonnage compris entre 7 et 12 tonnes, effectuent une tournée de moins de 30 positions. La marche d'approche est importante, les déchargements se font en de nombreux arrêts proches. On observe :

- un nombre de positions plus important pour les professionnels (26 points contre 17 en compte propre)
- un poids kilométrique chargé bien supérieur pour les professionnels du transport que pour le compte propre (près de 2 tonnes contre 725 Kg).
- une charge au départ deux fois plus importante en compte d'autrui qu'en compte propre (3,7 tonnes contre 1,5 tonnes).

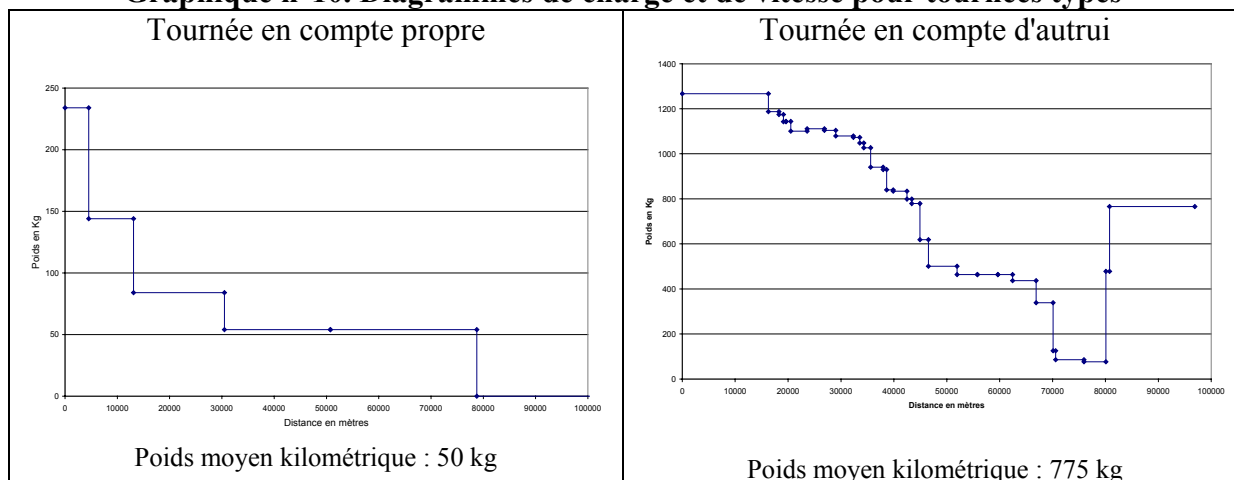
Les diagrammes de vitesse montrent que les véhicules ne sont pas soumis aux mêmes rythmes.

Graphique n°9. Diagrammes de charge et de vitesse pour le type de tournée n°1

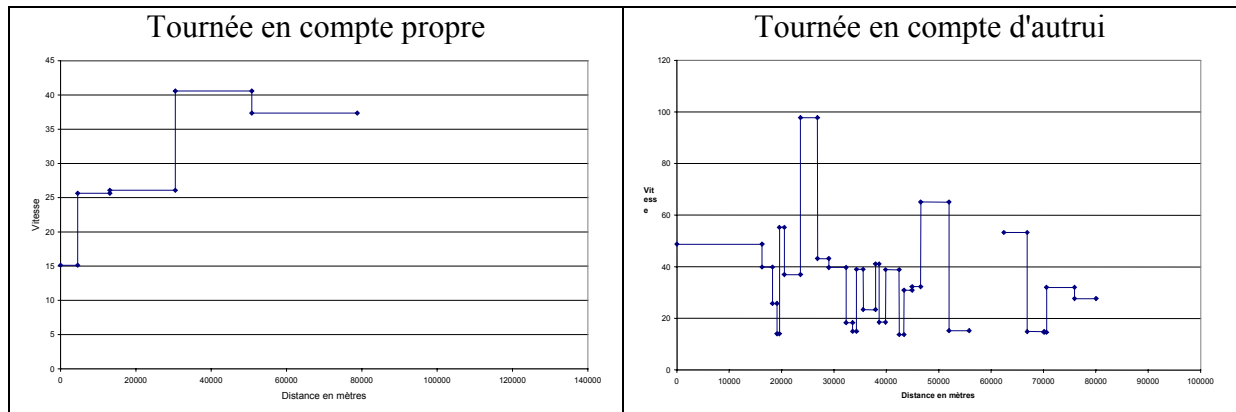
Source : Louis Alligier, LET, enquêtes du programme marchandises en ville, 2003

2° type de tournée

Deux véhicules de 7 à 12 tonnes effectuent des tournées typiques de chaque mode de gestion : longues avec de nombreux points touchés (plus de 30) et un rechargement avant le retour à la plate-forme pour les professionnels, courtes (9 points touchés) et un poids moyen kilométrique extrêmement faible pour le compte propre, sans rechargement (retour à vide). La vitesse croît à mesure du déchargement du véhicule pour la tournée du compte propre, ce qui n'est pas le cas de la tournée de professionnel (produits, clients et zones d'action différents).

Graphique n°10. Diagrammes de charge et de vitesse pour tournées types

La place du transport de marchandises en compte propre



Source : Louis Alligier, LET, enquêtes du programme marchandises en ville, 2003

3° type de tournée

Un cas typiquement de compte d'autrui avec une tournée uniquement dévolue à la ramasse. Nous ne trouvons rien de semblable dans le compte propre.

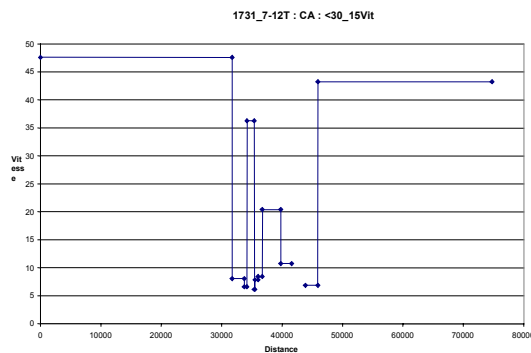


Diagramme de vitesse

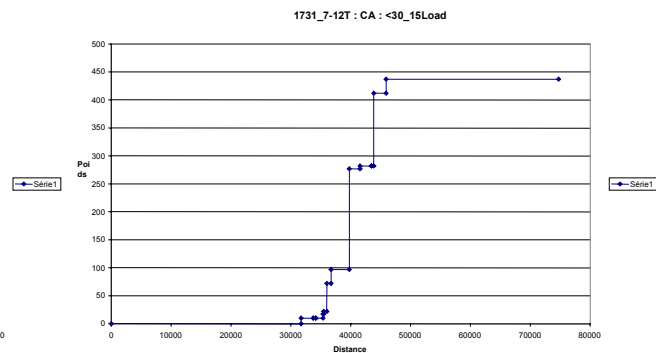


Diagramme de charge

Poids moyen kilométrique : 200 kg

Au-delà du constat d'un fonctionnement différent des deux modes de gestion, il est nécessaire de comprendre dans quelles conditions se font les choix de garder ou externaliser la fonction transport dans une entreprise. Seules des descriptions de situations concrètes, grâce à des interviews des différents responsables d'entreprises permettent de se faire une idée des basculements possibles d'un mode vers l'autre, les blocages, le calcul qui est fait pour arbitrer les choix. Ainsi un certain nombre de filières ont été suivies dans leur partie urbaine.

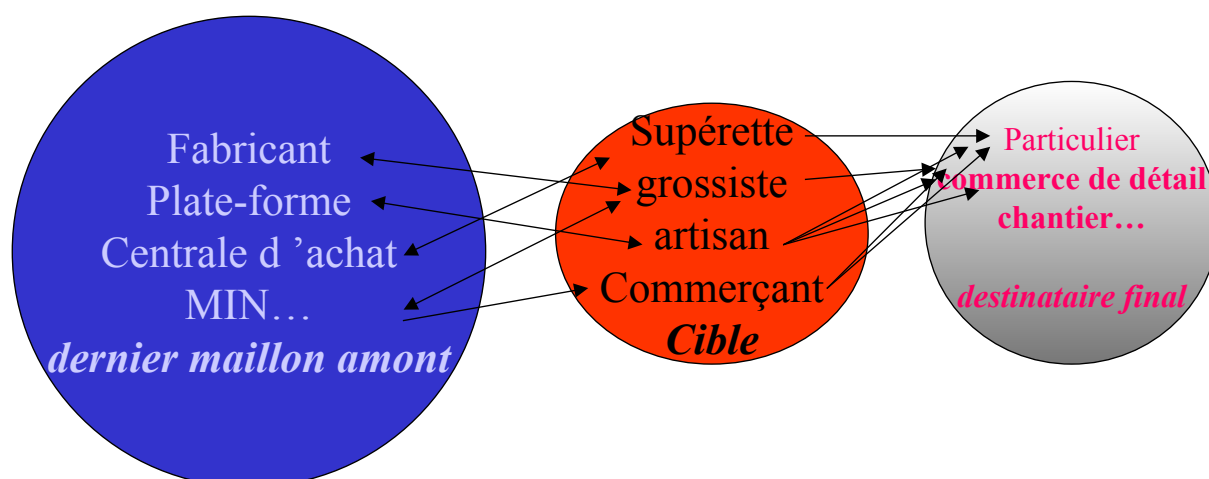
II. Analyse qualitative

Afin de garder la cohérence avec les choix méthodologiques pertinents des enquêtes nationales, le point d'entrée est, comme dans les enquêtes nationales, l'établissement commercial, industriel ou tertiaire établi dans une agglomération, expéditeur ou destinataire d'un produit. A partir de cet établissement, c'est à la fois l'organisation amont et aval qui est étudiée pour la partie de la chaîne logistique située dans la ville, même si le produit est sorti ou entré dans la ville.

Cette étude se veut avant tout qualitative, ciblée, reposant sur un jeu d'acteurs, qui, dans une situation particulière (type d'activité, localisation, habitudes ou contraintes professionnelles) ont les moyens ou non d'arbitrer entre effectuer le transport de leurs produits ou de l'externaliser. Ainsi, parmi les filières suivies, il est important de veiller aux spécificités en matière de gestion : indépendant, franchisé, artisan.

L'analyse porte sur les segments de la chaîne logistique en amont, liée à leurs approvisionnements, et, à l'aval, la distribution de leurs produits aux clients.

Le schéma suivant présente les segments analysés selon le type de cible :



Tout flux de véhicules est concerné, dès lors qu'ils circulent, arrivent ou partent de la ville. Pour un établissement donné, le compte propre peut concerner :

- **soit l'amont (approvisionnement)**, les acheminements du fournisseur, de la centrale d'achat, du MIN, du grossiste, des grandes enseignes... vers l'établissement ciblé, qu'il soit livré ou qu'il effectue lui-même son approvisionnement,
- **soit l'aval** (livraisons à partir de l'établissement vers les consommateurs ou vers les chantiers ou tout lieu de consommation finale,
- **soit les 2** (approvisionnement et livraisons).

Le choix des produits

Les fichiers globaux des enquêtes quantitatives ont permis de sélectionner les produits les plus distribués, avec des fréquences élevées, dans les centres urbains, plus particulièrement livrés ou enlevés en compte propre.

Les produits mis en évidence sont :

- Les produits alimentaires secs, frais ou surgelés, la pharmacie, les boissons,
- Les produits traditionnellement livrés à domicile : traiteurs, fleurs...
- Les produits du Bâtiment ,

La place du transport de marchandises en compte propre

➤ Les objets pour la maison.

Nous analysons dans le détail le fonctionnement de 7 types d'établissements représentatifs de situations contrastées d'autonomie, de marché, de métiers :

1. Un commerce d "objets pour la maison" : exemple d'externalisation	CP*	→	C.A.*.
2. Différents opérateurs de la filière alimentaire			
2.1. Un groupe, leader national de distribution de surgelés	CP	+	C.A.
2.2. Un distributeur régional de produits frais et surgelés	CP		
2.3. Une supérette de quartier	CA	↔	C.P.
2.4. Un site web de produits alimentaire	CP	+	C.A.
2.5. Un Marché d'Intérêt National			
2.6. Un distributeur de boissons	CP	+	C.A.
3. Un artisan - commerçant contraint aux livraisons à domicile	CP		
4. Des artisans du BTP			
4.1. Le conducteur de travaux, chef de chantier	CP		
4.2. L'artisan traditionnel, installateur	CP		
5. Quelques grands magasins			
6. des GMS, grandes enseignes	CA	+	CP

* CP : Compte Propre, CA : Compte d'Autrui

Un guide d'entretien spécifique pour chaque type de filière et de maillon de la chaîne analysé a permis de connaître :

* l'activité et le champ d'action de l'établissement

* la description organisationnelle : quels réseaux ? Quelles alliances ? Où se situent les enjeux ? Quelles contraintes ?

* la constitution du parc, loué ou acheté,

* la part de ce parc utilisé pour un usage personnel, professionnel, ou de déplacement de marchandises (enlèvement ou livraison) ;

* les critères de choix de faire ou d'externaliser le transport de leurs produits (en amont comme en aval), et quelles composantes des coûts sont prises en compte dans ce choix ;

* la part d'autonomie de décision que l'établissement a en matière de choix de transport ;

* les possibilités de modification dans l'organisation face aux transformations économiques actuelles (par rapport aux livraisons à domicile, aux possibilités de livraisons à proximité des établissements, à des aménagements urbains nouveaux...) ;

* les pratiques en termes de déplacements : lieu de stationnement, temps d'occupation de la voirie, périmètre de circulation autour de l'établissement, organisation des livraisons ou enlèvements, fréquence des sorties.

* Quelles chances d'externaliser le transport ?

Pour les artisans, un carnet de bord a pu être mis au point afin de connaître l'ensemble des déplacements effectués en une semaine.

Une douzaine d'interviews ont été réalisés.

La grande difficulté de l'exercice consiste à obtenir un rendez-vous auprès d'un échantillon de micro entreprises dont les responsables n'ont matériellement pas le temps de nous recevoir et de responsables de grands groupes qui, eux aussi sont très pris, mais redoutent de surcroît la révélation de données stratégiques du fait d'un marché ultra concurrentiel.

Analyse des filières

1. Une filière "objets de décoration pour la maison" : Un transfert du compte propre vers le compte d'autrui .

Un cas intéressant parce que l'entreprise a bénéficié d'une aide de la DRE de Rhône-Alpes grâce au fonds d'aide à la maîtrise des flux (financement de la CRCI) en 1995.

Cette L'entreprise a pour activité la commercialisation d'articles de quincaillerie décorative distribués auprès d'une clientèle de professionnels (menuisiers, ébénistes, agenceurs) et de particuliers à partir de magasins situés dans 2 arrondissements de Lyon.

Le contexte :

- 50 salariés et un C.A. de 8,8 Millions d'euros,
- **Un budget du poste transport de 2,8 % du CA** qui avait tendance à augmenter (refus des clients de payer le port sur les ventes) et n'avait jamais été analysé de façon exhaustive, ni en interne, ni par un consultant extérieur.
- Une partie des livraisons assurée par **8 transporteurs** (dont 4 d'entre eux effectuaient 85 % de la prestation sous-traitée) et **une autre partie en compte propre** avec un salarié et un véhicule pour les livraisons de proximité.

Les transporteurs choisis sont des transporteurs indépendants pour les livraisons auprès de professionnels. 66 % des colis expédiés font moins de 30 Kg et peuvent être livrés par des expressistes. Ceux supérieurs à 30 kg étaient confiés à des transporteurs traditionnels. Le choix du prestataire de transport est complexe car il tient compte de leur couverture géographique (locale, régionale ou nationale), des délais de livraison, du métier. L'aire de marché s'étend à l'ensemble de la France mais avec une forte concentration dans le sud-est. Un nombre élevé d'expéditions et une grande diversité des lots rendent la prestation complexe.

L'objectif de l'expertise

- En premier lieu, la réduction du coût du poste transport,
- La mise en œuvre d'une collaboration efficace avec les prestataires (partenariat à moyen terme),
- Le maintien d'un service au moins équivalent à l'existant ,
- L'amélioration et la simplification de la gestion administrative de la prestation.

Une étude menée sur 6 mois d'exercice a permis de mettre en évidence les dysfonctionnements dans la gestion du budget transport :

- Nombre trop important de prestataires de transport,
- Grille de choix trop complexe,
- Sélection de transporteurs non adaptés aux besoins,
- Manque de visibilité de la part des prestataires de leur rôle dans la société,
- Insuffisante implication des fournisseurs dans la découverte des besoins des clients,
- Le coût réel de la part du transport en compte propre.

La procédure :

1. Diagnostic de la situation. Cela revient à conduire une réflexion sur la structure des envois, l'analyse du processus de choix du type d'expédition, afin de poursuivre sur une réflexion sur les modalités de maîtrise des flux. Etude des disparités de tarifs entre transporteurs : coût/poids du colis/délai de livraison
2. Mise en évidence de la multiplicité des traitement de factures, des prix facturés en fonction de poids faibles puisque partagés entre les prestataires,
3. Comparaison coût/efficacité.

La place du transport de marchandises en compte propre

Les petits colis (<30 kg) : sont composés d'échantillons, de marchandises en dépannage, ... ont une faible valeur mais les délais de livraisons très tendus et pour lesquels la qualité de la livraison est primordiale. Les critères retenus portaient sur le délai de livraisons (de J+12 h à J+1), le système de tarification (poids exact ou tranche), les jours de livraisons, la possibilité d'envoi en port dû, la possibilité de double code barres pour éviter une saisie des données inutiles et le suivi des colis.

Constat : une des entreprise offre une prestation express trop rapide et trop chère par rapport aux nécessités. Après avoir étudié les procédures internes du service expéditions, les flux et la fonction transport, on constate un manque d'optimisation pour les transporteurs et pour l'entreprise, l'ensemble des colis de moins de 30 kg est confié à **une seule entreprise**.

Pour les + de 30 Kg : le poids et la valeur des marchandises sont importants (de 56 à 87 kg), avec un coût de transport entièrement à la charge de l'entreprise. Les clients sont habitués à des délais de 24 h. La grille de sélection se fait sur l'urgence, le poids, la destination.


Constat : le partage de la prestation se fait entre **3 transporteurs** donnant satisfaction sur les critères retenus (zone d'influence des transporteurs, rapport qualité/prix, spécialisation sur certains trafics, économiser les tonnes/km)

Le compte propre assure 2 tâches : quelques livraisons de marchandises pour des clients situés dans le département et l'enlèvement de marchandises chez des fournisseurs de proximité. Ce service nécessite l'utilisation d'un véhicule de livraison et occupe une personne pratiquement à plein temps.

Les éléments pris en compte dans le diagnostic sont les suivants :

Prix de Revient du service interne	Prix de Revient en sous-traitance
Location d'un véhicule sur longue durée (assurance et entretien inclus)	Livraisons clients (base 10 par jour sur le département)
Consommation de carburant	Enlèvements fournisseurs (base 4 par jour): (4/jx21jx12 mois)
Rémunération du chauffeur	

Bilan : Ce simple calcul a permis de mettre en évidence un gain annuel de 13 720 euros, soit 118 euros par mois si la fonction transport était externalisée. Une négociation a été menée avec les transporteurs retenus afin de fixer un tarif d'enlèvement uniforme. Un an plus tard, l'aspect négociation a été réduit, les tarifs comparables à ceux d'avant. La collaboration est plus efficace et plus économique pour les 2 parties concernées. La totalité du transport est assurée selon une procédure simplifiée : partage du territoire et procédure de suivi des litiges de livraisons pour apprécier la qualité de service à la fois de l'entreprise et de ses 4 transporteurs.

Avant expertise	Après expertise
8 transporteurs 2 expressistes (colis <30 kg) 6 messagers (colis >30 kg) 1 chauffeur compte propre (dépannage tout genre)	Un expressiste sur toute la France 3 messagers  Disparition du compte propre

Note :

Le fonctionnement décrit n'est pas unique, bon nombre d'entreprises ont gardé tout ou une part de la fonction transport sans avoir fait un réel bilan du coût.

Un calcul simple permet d'évaluer le coût/avantage des différentes solutions,

Un regard extérieur permet de mieux cibler les dysfonctionnements,

Le bilan a abouti à :

- *Une réduction de moitié du nombre de prestataires professionnels du transport (de 8 à 4)*
- ***L'externalisation du transport pour compte propre confié à un des prestataires déjà opérationnel dans l'entreprise***
- *La réaffectation et la rationalisation des ressources.*

Le principe de l'aide financière et de prise en charge de la démarche par une administration publique est un très bon stimulant et devrait être plus répandue. Une information serait nécessaire.

2. La filière alimentaire

Nous avons suivi la filière des produits frais et surgelés en raison de l'importance des flux de produits qu'elle génère, particulièrement en milieu urbain.

Le marché du surgelé représente en France 6 milliards d'Euros en 2001 dont 900 millions pour les glaces et 5,1 milliards pour les produits surgelés, un marché en croissance de 2 à 3 % par an. Sur le marché l'enseigne Carrefour est leader avec 13,4 % du total des ventes, Picard suit avec 11,7 % puis Leclerc avec 10,2 %. Nous avons volontairement retenu un des leaders qui a mené une réflexion récente sur la Supply Chain Management sur le plan national et une PME à vocation locale, avec des moyens très différents.

2.1. La filière des produits surgelés : Picard un des leaders,

L'entreprise Picard est extrêmement intéressante à suivre car elle vient d'entreprendre une réflexion qui a abouti à une réorganisation de toute sa Supply Chain Management. Elle y met de gros moyens financiers, utilise des logiciels très performants et implique tous les intervenants de la chaîne, du fournisseur au consommateur dans sa réorganisation.

Le contexte :

1920 : les glaciers de Fontainebleau dirigés par R.PICARD **livraient avec ses propres véhicules** des pains de glace aux familles du Sud de la Seine et Marne qui avaient une glacière,

Après la 2^o guerre mondiale : apparition des réfrigérateurs, vente des premiers produits glacés. Les achats se font par catalogue,

Vers les années 60 : avec l'apparition des congélateurs, vente de produits surgelés.

En 1973 : l'ère de la vente et livraison des surgelés à domicile, aux particuliers et aux restaurateurs se développe,

1974 : le 1^o magasin ouvre ses portes à Paris,

1979 : la grande grève de la Poste accélère la création des magasins !

La place du transport de marchandises en compte propre

2002 : ouverture du 500^{ème} magasin... (plus 50 en Italie), des implantations prévues à Londres, Bruxelles et en Espagne. Ouverture de 30 à 35 magasins/an.

L'activité :

Le Home service, le métier d'origine de vente à distance, ne représente plus que 5% du C.A. total du groupe, (640 Millions d'Euros TTC). La particularité est d'être uniquement sur un marché urbain contrairement à la plupart des concurrents directs qui opèrent en milieu rural. Les commandes se font par téléphone, Minitel ou Internet (20% des commandes). Le panier moyen est de 90 Euros

Les 500 magasins appartiennent en propre à Picard et représentent en moyenne :

250 m² de surface de vente

70 congélateurs

1000 références de produits

Un panier moyen de 20 à 25 Euros,

une fréquence d'achats élevée (le consommateur urbain a peu de surface de stockage). Le client achète souvent pour une consommation immédiate.

De plus en plus, un sas pour les livraisons de nuit (sauf à Paris)

4 Plates-formes nationales : (NEMOURS, VITRY, CERGY, SORGUES) alimentent les 500 magasins. 3 d'entre elles traitent le Home service (y compris le e-commerce)

L'approvisionnement : une nouvelle réflexion est menée pour rationaliser le transport, suite au constat que le transport était rustique, sans structure, sans massification entre les divers fournisseurs souvent proches. De nombreux transporteurs intervenaient auprès d'usines souvent voisines. Une plate-forme recevait une vingtaine de camions par jour.

Trois actions ont été lancées:

1. Une cartographie précise des usines des fournisseurs fait apparaître une concentration importante d'usines par zones géographiques,
2. Une concertation s'engage avec tous les fournisseurs d'une même zone et tous leurs transporteurs. Cela aboutit à proposer aux fournisseurs de regrouper l'ensemble du transport à destination de Picard pour faire appel à un seul transporteur par bassin pour obtenir une productivité optimale.
3. Parmi la dizaine de transporteurs intervenant, un transporteur est choisi qui assure le ramassage de l'ensemble des palettes dans environ 10 usines différentes, de toute taille, par région. Les palettes de produits sont livrées sur les 4 plates-formes PICARD. Les critères de sélection du transporteur sont la spécialisation dans sa région, être une grosse PME du transport capable d'accompagner dans la recherche de performances, soucieux de la chaîne du froid, respectant une charte de qualité et respectueux des normes sociales. 2 régions sont pourvues actuellement avec un transporteur par région (Rhône Alpes et Centre Ouest)

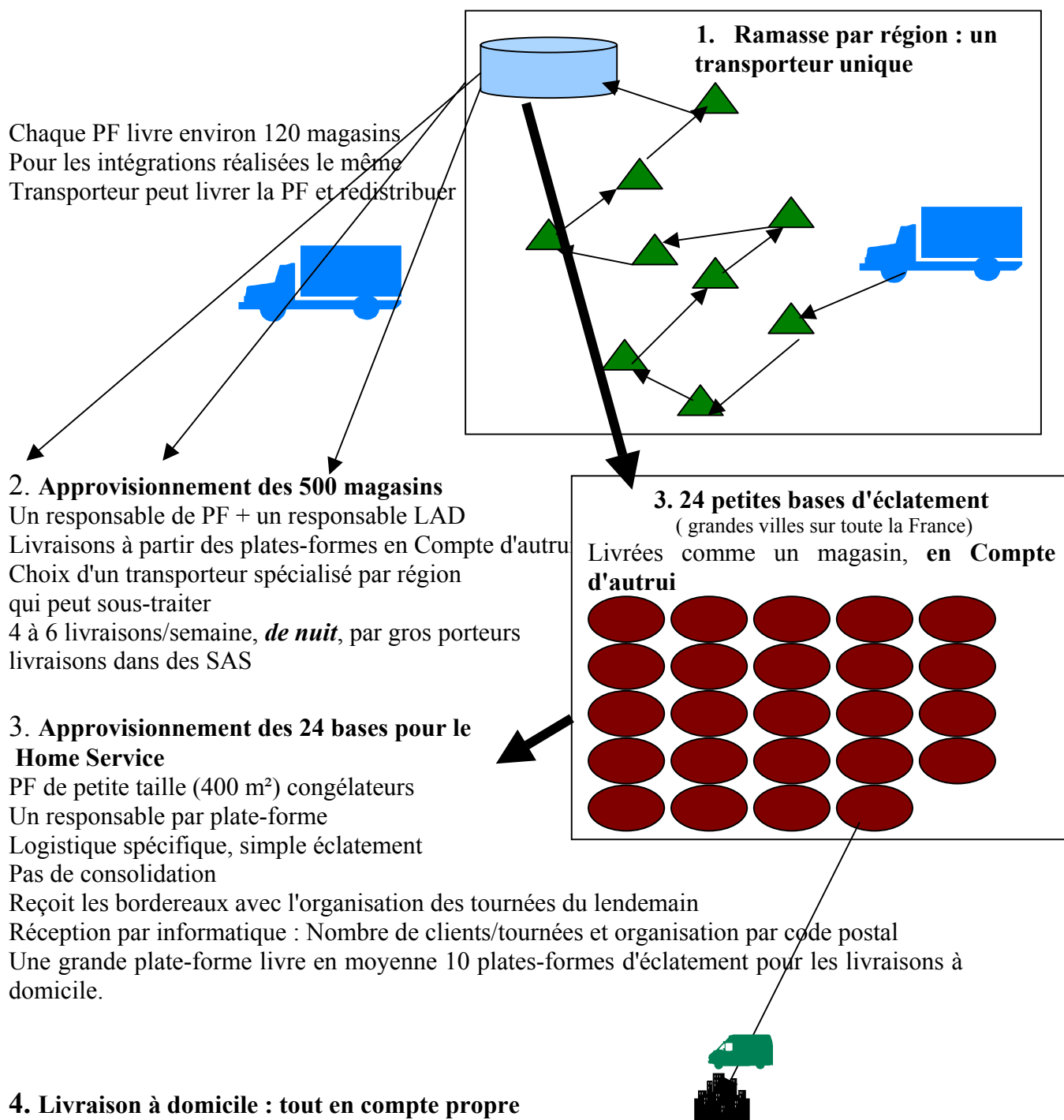
Le service aux clients a été amélioré, (plus de refus liés aux températures) ; une seule livraison au lieu d'une vingtaine par jour sur les plates-formes et une gestion simplifiée.

Les Projets : une extension à l'ensemble des fournisseurs ; intégration du ferroutage quand cela est possible et rapprochement du lieu de stockage des fournisseurs sur les PF PICARD. Des réserves de volumes de froid sont proposées pour le stockage des fournisseurs. Cela permet déjà la prévision de demande de camions complets pour la distribution finale à faible distance. L'objectif est d'optimiser la procédure, réaliser avec un seul camion plusieurs distributions par jour, optimiser le schéma transport en camions complets. La réactivité est très élevée.

Le schéma logistique est le suivant

1. Approvisionnement des 4 Plates-formes nationales en Compte d'autrui

Environ 200 Fournisseurs : Approvisionnement des 4 Plates-formes par un transporteur par région qui fait l'enlèvement auprès de l'ensemble des fournisseurs (environ 10 usines de sa région)



La clientèle, au moment de sa commande choisit dans un créneau horaire et le jour de livraison. Le site propose un calendrier de desserte. Le mode de commande reste encore fortement le téléphone avec 1/3 des commandes. Le e-commerce se développe très

La place du transport de marchandises en compte propre

rapidement à Paris et la région parisienne mais reste très marginal en province. En province il représente moins de 10 % des commandes. Si Internet requiert une grande qualité de service, il y a peu de différence dans les traitements de commandes dans la mesure où tous les clients ont les mêmes choix de grilles de livraisons. Cela s'intègre très bien.

L'organisation des livraisons peut se faire en temps réel sur des commandes réalisées et non sur des prévisions. Cela permet d'envoyer à l'avance le plan des tournées aux plates-formes d'éclatement qui peuvent ainsi organiser les tournées. Le périmètre d'action correspond en gros à un département. Il est d'environ 100 à 180 km selon la densité d'habitation.

Tout se fait en Compte propre. Picard possède **une centaine de véhicules en propre**, tous de PTAC inférieur à 3,5 tonnes. Mercedes, Jumpy... tous à très basse température (pas de bi-température dans la mesure où ils ne transportent que du surgelé).

Selon la densité de population, les plates-formes d'éclatement disposent de 2 à 6 véhicules et autant de chauffeurs/livreurs. Dans certains quartiers de Paris, les clients ont 3 créneaux horaires dans la journée.

Un transfert possible du home service vers les magasins ? A la question : pourquoi créer des magasins en ville ? quelle concurrence avec la LAD ? la réponse a été : "Le magasin crée la notoriété de la marque, du produit. Il a un rayonnement de 10 à 15 km alentour.. Les prix sont identiques que sur le catalogue. Cela crée une nouvelle clientèle qui, après avoir découvert les produits, achète à distance pour éviter de se déplacer, surtout avec des produits surgelés. La clientèle des centres-villes fait plus appel à la LAD parce qu'elle est plus captive (pas de voiture, handicap, pas de temps...). Les magasins ne livrent pas leurs clients à domicile".

Un exemple concret de fonctionnement d'une Plate-forme nationale : SORGUES pour le Sud de la France

Elle continue à être livrée en compte d'autrui de façon dispersée par l'ensemble des fournisseurs. Elle livre 150 magasins situés dans le sud de la France et 12 plates-formes d'éclatement. Elle a choisi 2 transporteurs principaux, l'un spécialisé dans le Sud-Ouest, l'autre dans le Sud-Est. La taille des camions dépend du nombre de magasins à livrer (peut varier du petit porteur au camion articulé). Un camion livre en moyenne 3 magasins. Il y a donc environ 50 départs de camions par jour de la plate-forme pour les livraisons de magasins. Les livraisons se font sur un large périmètre d'intervention (plates-formes d'éclatement de Toulouse, Nice, Lyon, Perpignan, Toulon, Avignon, Montpellier, Aix...)

Compte d'autrui jusqu'aux plates-formes d'éclatement, mais compte propre pour les livraisons à domicile. Ainsi, la plate-forme livre également à domicile 100 000 clients/an en propre. Le périmètre couvre en direct le Vaucluse, la moitié des Bouches du Rhône, la moitié du Gard et la Drôme. La longueur de la tournée moyenne quotidienne est de 100 km/j, 120 km pour Nice et peut aller jusqu'à 180 km. 2 tournées par jour, une le matin, une le soir.

Un exemple concret de fonctionnement de Plate-forme d'éclatement : Lyon

Elle est située sur une plate-forme de la SNCF (400 m²). Elle est gérée par Picard, dispose de 5 véhicules Mercedes. Le chauffeur livreur livre en moyenne 8 clients par tournée et fait 3 tournées par jour. La première livraison débute à 8 h, la dernière à 21 h. Elles sont réparties par arrondissement. Chacune d'elle contient en moyenne 2 cartons. La tournée comporte ainsi 16 cartons de 9000cm³. Le livreur ne prépare pas la livraison, mais c'est lui qui charge son véhicule

Le coût de la livraison est supérieur au prix demandé au client. La plate-forme optimise au maximum les tournées.

Le client : La fréquence des commandes est d'environ 6 semaines, le délai de livraison est de 24/48 h (plus, si on le demande). Le panier moyen est de 100 euros (120 maxi). Il contient

en moyenne 2 cartons 1/2. la taille du carton : long 50 cm large 30 cm ht 6 cm, soit 9000cm³. La clientèle est fidèle.

Conclusion : la livraison du dernier maillon de la chaîne, pourtant le plus coûteux, ne sera pas externalisé.

Note :

Une vieille tradition de compte propre et de vente à distance,

Une démarche de rationalisation de la fonction transport pour la partie amont de sa chaîne logistique (jusqu'à l'avant dernier maillon, le magasin), a permis de réduire les coûts de transport de 25 à 30 %.

Le transport amont est complètement intégré au système productif alors que le transport aval jusqu'au consommateur échappe à l'analyse globale. Il est intégré au processus commercial, ce qui pousse l'entreprise à réaliser elle même le transport final sans aucun lien avec ce qui se passe en amont (elle tient à maîtriser ce segment quel qu'en soit le coût),

La livraison aux particuliers est considérée comme faisant partie intégrante de l'acte de vente, le chauffeur est le seul lien entre l'entreprise et ses clients. Ce rapport privilégié doit perdurer pour avoir une remontée d'information et donner une image que l'on tient à maîtriser totalement,

Un transport pour compte propre indispensable au marketing et à la fonction commerciale.

*"L'approvisionnement "amont" n'est pas du tout le même métier que la LAD (livraison à domicile). **La LAD est un acte commercial. C'est l'image de l'entreprise qui est en jeu.***

"Le compte propre est moins coûteux que le compte d'autrui pour cette prestation et il faudrait un sérieux écart de coût pour basculer vers le Compte d'autrui"

N.B. : Cette réflexion est valable parce que l'entreprise traite de gros volumes et optimise ses tournées comme un professionnel du transport

2.2. Un distributeur de produits frais : Beurre, Œufs, Fromages

L'entreprise B., créée en 1968, est un entrepôt de produits frais et surgelés destinés aux boulangers, pâtisseries, traiteurs et restaurants. Le rapprochement en 1995 avec une autre société, grossiste de produits secs, permet la mutualisation des locaux, des moyens de gestion, du parc, du personnel y compris les chauffeurs-livreurs.

Produits : BOF (Beurre, Oeufs, Fromages), puis extension aux produits frais et surgelés
Produits semi-finis : glaces, viennoiseries, pâtisseries, pains spéciaux et produits de laboratoire : conserve, huile, sucre, sel, chocolat, fruits secs

Clientèle : boulangers pâtisseries traiteurs et restaurateurs

L'originalité du fonctionnement de l'entreprise tient au système de vente-livraison pour répondre à des besoins immédiats avec un service régulier et souple. Il n'y a pas de commandes par appel d'offre annuel. Dans un marché ultra-concurrentiel, ce ne sont pas les clients qui téléphonent mais l'entreprise qui doit être en contact quotidien avec les clients. Ainsi, les commandes des clients sont suggérées soit par les appels téléphoniques (télévendeuses) soit par le passage des commerciaux (tournées). Dans certains cas, chaque tournée de livraison a été devancée par une tournée d'un commercial. Les commandes sont prises pour une livraison le lendemain.

La place du transport de marchandises en compte propre

Livraisons en compte propre :

La gestion de la clientèle se fait par zone géographique.

L'entreprise n'a pas de parc propre, loue des véhicules en longue durée (10 camions bi-t°). Elle décide de l'exploitation et est responsable des surcharges et respect des temps de conduite. Le loueur entretient, passe les visites techniques, paie impôts et taxes/véhicules, assure. 10 chauffeurs-livreurs réalisent 5 tournées différentes par semaine.

Les contrats de location de véhicules sont très complexes :

➤ Diversité des PTAC : 2 véhicules de 3,5 tonnes ; 1 de 10 T ; 5 de 12 tonnes ; 2 de 13 T
Pour un même PTAC, des charges utiles pouvant varier du simple au double (de 3500 à 5300 kg pour un PTAC de 12 tonnes)

➤ Un prix de location mensuel différent pour chaque camion (différent pour plusieurs camions de même gabarit)

➤ Un prix de location fixé pour des distances kilométriques différentes (certains camions pour 2500 km/mois, d'autres 1900 km/mois)

➤ Des coûts additionnels de 0.12 euros. du km dépassé, non globalement, mais par véhicule.

Ils sont doublés par des contrats de véhicules pour les tournées des commerciaux :

La location des voitures des commerciaux se fait sur la base de 151 km par jour et 0,08 euros de dépassement par km supplémentaire.

En 2001, l'entreprise lance une **réflexion à partir du constat du coût des stocks** (inertie) face à la variabilité de la demande sur un marché très concurrentiel et un contexte de goûts de la clientèle capricieux et la nécessité de livrer en juste à temps. Elle réalise, à la faveur d'un stage d'un étudiant de DEA d'Economie des Transports, un calcul de rentabilité des tournées effectué sur 5 zones qui paraissent de rentabilité douteuse.

Pour ces cinq zones, 12 tournées avaient été effectuées. Chaque tournée dessert en moyenne 10 clients. Le calcul est fait pour 3 mois consécutifs.

Pour ces 12 tournées, 6 ont résulté de commandes réalisées par télévente et 6 par déplacement d'un commercial.

Pour deux des directions, les coûts sont partagés avec l'entreprise associée.

La mise à plat des éléments de coûts permet de constater qu'aucun camion ne réalise exactement les conditions de location (5 d'entre eux font moins de kilomètres que ne le prévoit le contrat, soit un sous-emploi de 4120 km en un mois ; les 5 autres ont dépassé leur kilométrage autorisé pour un coût additionnel de 600 euros sur un mois).

Les éléments de calcul :

Le calcul élémentaire a été d'établir la différence entre les marges réalisées sur l'ensemble des clients de la tournée et le coût de la livraison et du service commercial qui y est attaché. Les éléments retenus pour le calcul du coût sont les suivants :

Livraison du produit	Commercial lié à la livraison
Coût salaire du chauffeur-livreur	Coût salaire du commercial
Location du camion	Location de la voiture
Coût du gas-oil	Coût gas-oil voiture
Coût des Kms supplémentaires du camion	Km supplémentaires de la voiture
Péages	Coût salaire de télévendeuse
	Péages voitures

La complexité du calcul a été de tenir compte des interventions de l'un ou l'autre des services commerciaux et de la mutualisation sur certaines destinations avec leur associé.

Nous avons essayé de faire un calcul qui mette en évidence le ratio marge/C.A. par zone. Le résultat de l'analyse peut se résumer ainsi :

destination	Type camion	Distance	CU En tonnes	marge/CA	
1	12 tonnes	290 km	3,570	11%	Pas de commercial Pas de partage de frais
2	10 tonnes	278 km	4,080	21%	1 commercial Partage de frais
3	10 tonnes	400 km	4,080	15%	1 commercial, sans partage frais
4	12 tonnes	200 km	3,570	19%	1 commercial, partage de frais
5	12 tonnes	300 km	4.360	18 %	1 commercial sans partage de frais

Résultat de l'étude : L'entreprise décide de confier les deux zones pour lesquelles la différence entre la marge et le coût est la plus minime et les clients concernés sont des petites entreprises à faible volume de commande, à un transporteur professionnel.

Note :

Une filière très complexe de par la réglementation, les conditions du marché et le peu de moyens d'expertise à disposition, hors d'un grand groupe.

Tout au long de l'entretien le dirigeant de l'entreprise avait mis en avant le rôle très important du chauffeur-livreur qui contrôle tout depuis les bons de commande, les véhicules, les températures, les retours, les certificats vétérinaires, les circuits frigos, et tous les documents liés à la réglementation spécifique. Sa responsabilité est étendue à la conduite, à l'entretien du véhicule et au suivi des préparations de commandes jusqu'aux retours éventuels des marchandises.

Cependant on note qu'il n'y a pas eu à aucun moment de réflexion amont sur les contrats des véhicules, sur les écarts de charge utile et sur le dépassement kilométrique ; en gros sur l'adéquation entre le contrat et les besoins.

Pas de remise en cause sur le mode de fonctionnement : télé-vendeur ou commercial et le partage de frais.

Une information et une aide à l'expertise serait nécessaire.

2.3. Supérette de quartier : transfert du CA au CP

L'exemple de fonctionnement de ce type de supérette est particulièrement intéressante car on y trouve des commerçants indépendants, donc responsables de leurs établissements mais qui adhèrent à une charte qui les lie dans une organisation globale ciblée, offrant des moyens

La place du transport de marchandises en compte propre

organisationnels et logistiques très performants. L'indépendance permet une responsabilisation et des intégrations différentes dans le tissu commercial local.

Historique :

1898 : Apparition des premiers groupements de commerçants.

1920 : Création du Comptoir Coopératif d'Achats au sein duquel se développe Unico.

1950 : Le Groupement Unico est composé de 130 sociétés coopératives et de 10 000 détaillants, c'est le début d'un vaste mouvement autour d'un concept : le commerce indépendant associé.

1967: Début du libre service. Le concept d'hypermarché et de supermarché progresse. Pour les coopératives regroupées au sein d'Unico, c'est le début du processus de concentration.

1975 : Création de Super U. La concentration suit son cours. La performance devient l'objectif prioritaire du groupement et des Associés se regroupent au sein de centrales régionales fortes et structurées.

1989 : Naissance de l'enseigne Hyper U. Passage d'un groupement d'achats à un groupement d'enseignes.

1991 : Création de Marché U. La concentration et la fédération sont plus que jamais à l'ordre du jour. Le groupement est découpé en cinq centrales régionales, elles-mêmes fédérées dans une centrale nationale.

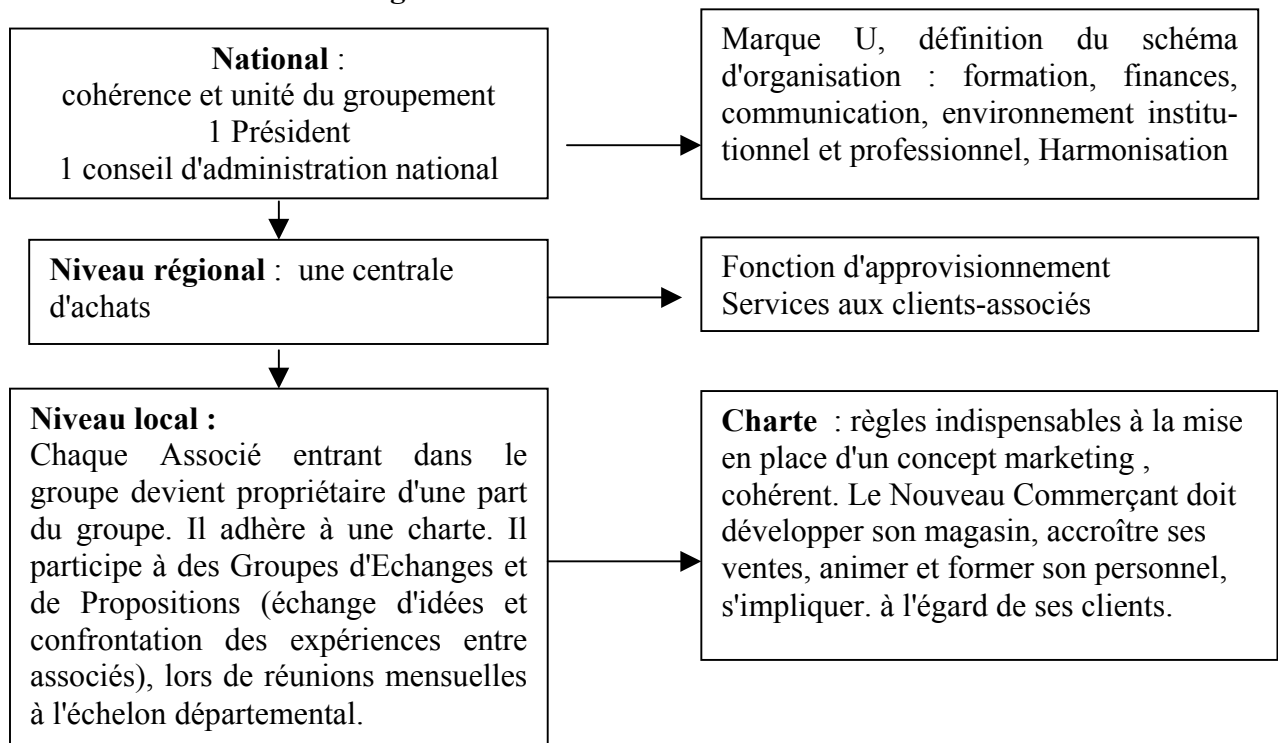
1994 : Dans un souci d'efficacité le nombre des centrales régionales est ramené à quatre.

1999: l'alliance avec Leclerc fait date dans le monde du commerce indépendant au travers d'une structure commune nommée Lucie.

On se trouve en présence d'un Système Coopératif décrit ci-après qui engendre un fonctionnement logistique à plusieurs niveaux.

En 2003, l'ensemble du groupement se compose de 819 magasins qui totalisent une surface de vente totale de 1 257 358 m². Les Supérettes de quartiers réalisent près de 80 % du chiffre d'affaire total.

Présentation du schéma organisationnel

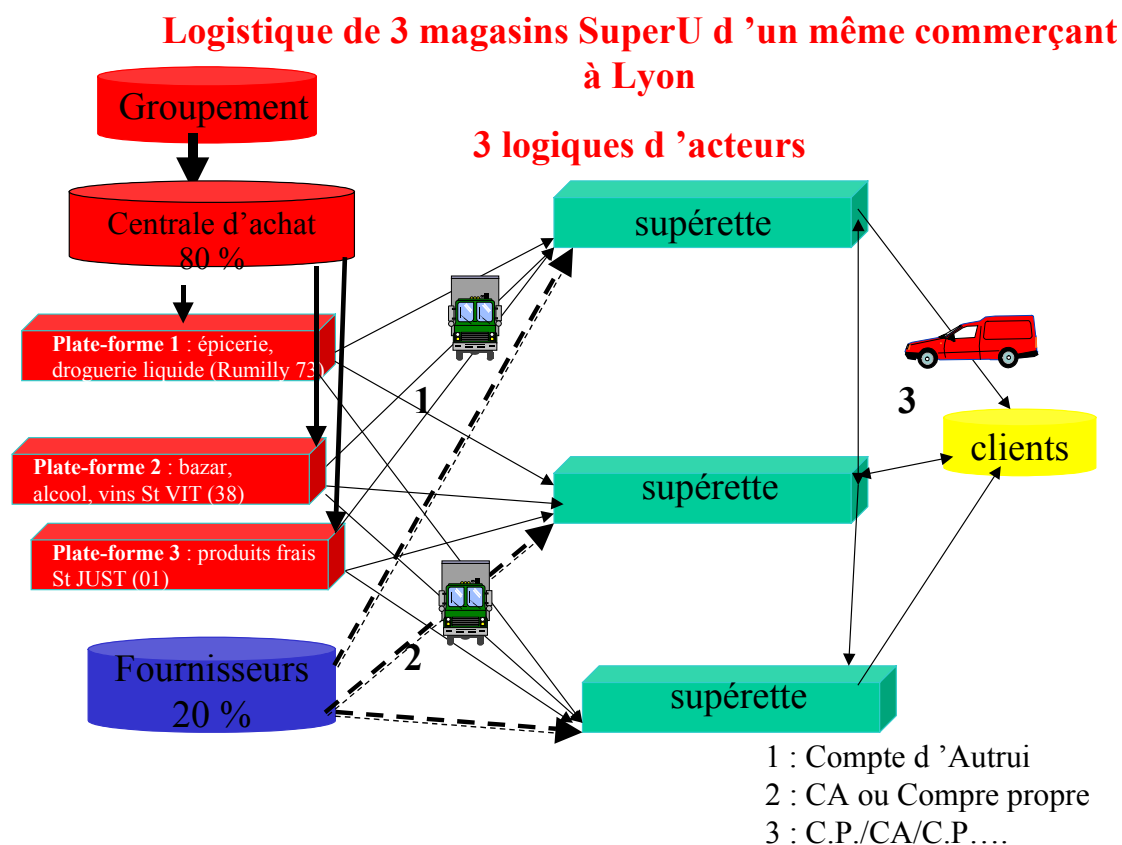


Notre cible est constituée d'un ensemble de 3 supérettes détenues par un même propriétaire sur les 5 implantées à Lyon. L'organisation est la même pour les 3 magasins. Ces commerces se trouvent dans une configuration où cohabitation 3 logiques d'acteurs différentes :

➤ **Une logique de groupe de distribution** : en amont, une centrale d'achat approvisionne des plates-formes régionales, par type de produits. Trois Plates-formes alimentent la région selon une spécificité par produit, 80 % des approvisionnements proviennent de la centrale d'achat. Les livraisons ont lieu tous les jours . Les magasins accueillent 10 à 12 semi-remorques par semaine et 25 camions porteurs. **Les livraisons à partir des plates-formes sont réalisées par des professionnels du transport.** Elles se font entre 5 heures et 6 heures. Un personnel spécifique accueille dans les magasins et met en rayon à mesure. Les magasins ouvrent à 8 h30. Il n'y a pas de problème ni pour le stationnement ni la circulation à ces heures là (les camions se mettent perpendiculaires au trottoir et obstruent tout un sens de la chaussée!)

➤ **Une logique industrielle, dépendante du produit** : 20 % des approvisionnements sont effectués dans un système personnalisé de contacts directs fournisseurs-commerçant. Les fournisseurs de produits surgelés, de pain, de vins, livrent en compte propre, les autres industriels livrent en direct, en compte d'autrui.

➤ **Une logique commerciale : la livraison à domicile**, aux particuliers, est laissée au libre arbitre du commerçant. Pour des raisons commerciales, le commerçant propose un service de livraison performant et gratuit. Ceci contre toute logique économique, quand on sait que la livraison aux particuliers correspond au maillon du dernier km ou dernier mètre, particulièrement difficile à maîtriser et à optimiser. Il attend une compensation par un accroissement du prix moyen du panier du client, une concentration des achats que le client aurait pris ailleurs, une fidélisation de la clientèle, une ristourne en fin d'année au niveau de la centrale d'achat, grâce à un plus grand nombre d'achats.



La place du transport de marchandises en compte propre

Les magasins, distants d'une dizaine de kilomètres n'échangent pas entre eux. Le rayon de chalandise pour chaque établissement est inférieur à 4 km. Les délais de livraison accordés aux clients en sortie de caisse ne permettent pas d'organiser des tournées par quartier. Le véhicule effectue de nombreuses navettes. A partir d'un magasin, il ne livre qu'un ou deux clients par tournée ; mais il doit repartir à vide au 2^o magasin pour livrer à nouveau 1 ou 2 clients...Le bilan environnemental est désastreux. Ce groupement de commerçants est assez répandu (SuperU, Intermarché, Leclerc...). Les transporteurs auraient la possibilité d'organiser des tournées en livrant pour plusieurs magasins de diverses enseignes.

Un problème d'offre

La plupart des responsables des supérettes ont commencé par réaliser les livraisons en compte propre, puis les ont confiées à des transporteurs, pour revenir au compte propre. Tous déplorent une offre médiocre sur le créneau le plus sensible à leurs yeux, celui où le contact direct avec le client joue un rôle de marketing, de relations commerciales. La livraison à domicile doit être considérée comme un nouveau métier. Un réel marché potentiel est à investir et des règles restent à instaurer. Les transporteurs routiers n'ont jamais vraiment investi le marché de l'alimentaire de détail, mélangeant les produits frais, secs et surgelés...ni, d'une façon plus générale, la livraison aux particuliers. Les rares entreprises qui s'y sont risqué n'ont pas su s'adapter aux exigences du marché, avant tout par manque de formation à ce nouveau métier. Actuellement, en France, quelques transporteurs spécialisés ont investi le marché. La rareté fait que le coût est beaucoup trop élevé pour des petites ou moyennes unités dont le volume de flux est insuffisant pour intéresser ces prestataires.

Le patron des 3 supérettes lyonnaises avait opté dès le début pour le compte d'autrui pour des raisons de commodité. Après avoir changé 3 fois de prestataires (qui ont fait faillite successivement) il a fini fin Mars, début avril 2003 par acheter un véhicule, (<3,5 tonnes), débaucher les deux meilleurs chauffeurs-livreurs du dernier prestataire failli, et essayer d'améliorer la qualité de service. Un seul véhicule livre pour les 3 magasins en sortie de caisse.

Les chauffeurs font la tournée à 2 pour différentes raisons : l'impossibilité de se garer, la pénibilité du portage des colis en étage sans ascenseur, la rapidité et la possibilité, pendant la tournée de répondre au téléphone (portable) et tenir le planning des livraisons à mesure des demandes (un véritable exploit!).

Ils réalisent 400 à 500 livraisons par semaine pour les 3 magasins (300 pour le plus grand). Elles se font théoriquement du lundi 8 heures 30 au samedi 20 heures. En réalité, elles sont rythmées par les passages en magasins pour récupérer les caisses placées en frigo depuis le moment de la sortie de caisse des clients (pendant les heures d'ouverture des magasins). Les tournées peuvent atteindre 28 livraisons/jour. Chaque véhicule fait une à deux livraisons à chaque sortie du magasin en fonction des demandes. Le périmètre de livraison est très faible, souvent inférieur à 2 kms.

La livraison est gratuite à partir de 70 euros. Les délais varient de 2 heures après la sortie de caisse à plusieurs jours selon les disponibilités de chacun. On observe de grosses variations saisonnières puisque le CA des magasins chute de 48 % en Août.

Devant la croissance de la demande du service de LAD, les clients ont la possibilité de téléphoner avant de venir faire leurs courses pour réserver leur créneau de livraison. Peu à peu, la publicité sur la livraison se fait de plus en plus voyante.

Le bilan pour le commerçant :

La LAD ne peut que se développer. Les clients qui y ont goûté ne reviennent pas en arrière. Les raisons qu'ils évoquent : "se libérer d'un voyage et surtout du portage".

D'après lui, tout le monde y gagne : accroissement du prix du panier, concentration des achats, achats de produits que l'on aurait pris ailleurs, donc fidélisation de la clientèle...et aussi une ristourne en fin d'année au niveau de la centrale d'achat grâce à un plus grand nombre de ventes.

Le coût est moins élevé qu'en compte d'autrui et surtout aucun prestataire sur le marché n'est actuellement capable d'assurer ce service à un prix raisonnable avec la qualité de service requise (le seul prestataire à offrir des prestations de qualité sur ce créneau est hors de prix pour des supérettes de quartiers. D'ailleurs il n'accepte pas ce type de marché (manque de volume pour rentabiliser ses tournées).

Sur le plan relationnel : rien ne vaut le contact direct avec la clientèle. Le chauffeur "maison" a la charge de véhiculer l'image du groupe, la responsabilité complète du véhicule et le contrôle commercial.

Pour l'avenir : peu de changements envisagés. un essai de vente par téléphone à partir de catalogue a été réalisé et vite abandonné en raison de beaucoup d'erreurs et un coût élevé. Le commerçant ne croit pas à la vente par Internet. Le site de SuperU existe. Il donne toutes les spécificités de ces nouveaux commerçants, les objectifs, le fonctionnement. Certains magasins présentent leurs rayons et même le personnel responsable. L'outil sert pour le marketing. On peut prévoir un certain temps d'organisation pour harmoniser au niveaux de tous ces "commerçants indépendants".

Note :

La chaîne amont est encore une fois assez bien maîtrisée grâce à la mutualisation des moyens et une harmonisation des modes de fonctionnement du groupement.

Il n'en est pas de même pour l'aval. En effet si l'on évalue le nombre de déplacements effectués et les distances parcourues pour la LAD, le résultat est vraisemblablement moins performant que les déplacements d'achat des particuliers .

En effet, on peut dire qu'il n'y a pas de mutualisation à ce niveau là mais une grande dispersion :

les magasins n'échangent pas entre eux

Le picking est réalisé par le client dans chaque établissement

Le rayon de chalandise pour chaque établissement est inférieur à 4 km

Mais les magasins sont distants d'une dizaine de kms

Compte tenu des délais accordés il n'est pas possible d'organiser des tournées par quartier.

Ainsi le véhicule effectue de nombreuses navettes, d'un magasin à l'autre pour faire la ramasse et cela pour ne livrer que quelques clients dans chaque quartier chaque fois.

Les professionnels du transport auraient la possibilité d'organiser des tournées en livrant pour plusieurs enseignes.

Les clients qui se font livrés ne venaient pas forcément en voiture avant de se faire livrer.

Pendant que s'organise la livraison, il peut effectuer d'autres déplacements plus ludiques en voiture.

On se heurte ici vraiment au problème d'offre. La LAD doit être considérée comme un nouveau métier. Il y a un réel marché potentiel à investir et des règles à instaurer.

Ce groupement de commerçant n'est pas unique. On retrouve le même fonctionnement dans les enseignes Intermarché, Leclerc...

2.4. un site de commerce électronique de produits alimentaires

Le compte propre sert d'étalon pour apprécier les capacités des prestataires en compte d'autrui à répondre aux besoins de l'entreprise.

Rappel :

Le marché français se décline ainsi :

- 5 sites se partagent le marché, tous sont des filiales de grand groupes de la distribution (Ooshop-Carrefour, Houra-Cora, Télémarket-Galeries-Lafayette, C.mescourses- Casino (fermé), Auchan)
- Chaque site a choisi des organisations logistiques différentes
 1. Tout en compte d'autrui avec un prestataire de transport par région (Houra),
 2. Un spécialiste de la livraison à domicile, prestataire unique, contrat d'exclusivité, partenariat (Ooshop),
 3. 70 % des livraisons en compte d'autrui et 30 % en compte propre (Télémarket), après avoir alterné compte propre et compte d'autrui et changé plusieurs fois de prestataires de transport,
 4. Création d'une filiale logistique qui gère tout le transport (Casino)
 5. Tout en compte propre (Auchan)

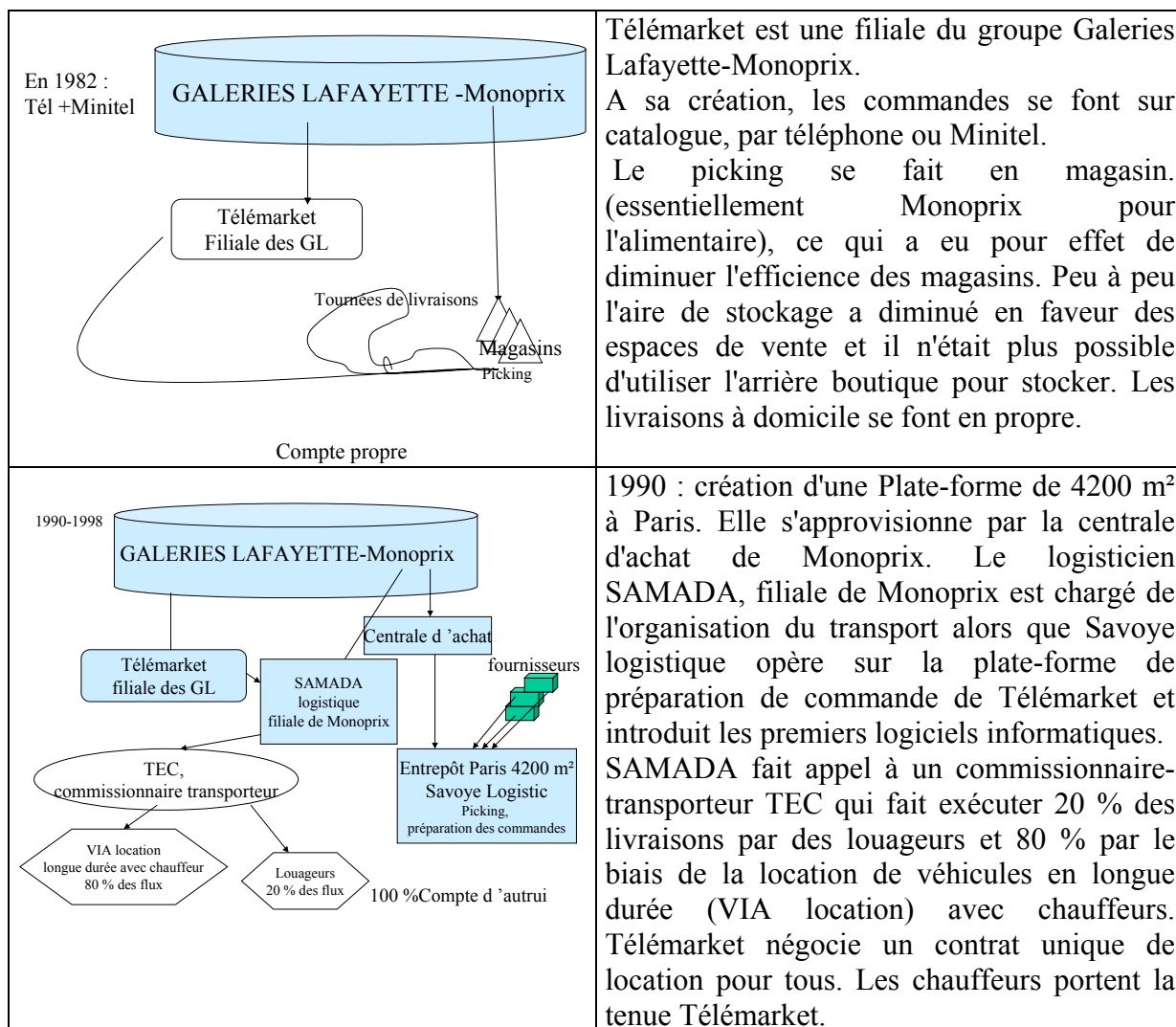
Cette situation montre combien les choix en matière de logistique et de transport sont dépendants des stratégies des groupes auxquels ils appartiennent et des difficultés qu'ils ont à trouver un prestataire. A l'heure actuelle aucun des sites n'étant rentable, il n'est pas possible d'évaluer l'efficacité du compte propre par rapport au compte d'autrui. A l'exception du site qui a opté pour le prestataire spécialiste exclusif, tous ont du changer de mode de fonctionnement plusieurs fois, faute de trouver l'offre de prestations adaptées à leurs besoins.

Un terrain encore en friche : le commerce électronique n'est qu'une vente à distance dont le mode de commande a changé (Internet au lieu de la Poste). Cependant il y a une différence fondamentale : la vente à distance met en avant le produit, le e-commerce, le service. En conséquence on propose des tarifs différents et l'organisation logistique est plus complexe et raffinée dans le e-commerce. Le contact avec le client est, compte tenu de la volatilité du marché, primordial. L'offre est inexistante dans le créneau des produits alimentaires divers : peu de spécialistes de la livraison à domicile, aucune formation spécifique pour les chauffeurs, une réglementation qui se réfère à la vente à distance, donc inadaptée. Il est encore trop tôt pour présager de l'avenir et de simuler la répartition future des deux modes de gestion dans ce créneau en plein essor. AUCHAN.direct, le dernier site créé, a pu bénéficier des expériences des autres. Il a opté pour le compte propre ! On peut noter la fragilité d'un système exclusif dans le cas d'une défaillance de l'un des partenaires (Ooshop). La cohabitation compte propre et compte d'autrui au sein d'une entreprise est extrêmement difficile compte tenu des statuts différents des chauffeurs, tant sur les conditions de travail que sur le temps qu'ils y passent (Télémarket).

Télémarket (groupe Galeries Lafayette-Monoprix) se démarque des autres web marchands par son antériorité sur le nouveau marché de la vente à distance de produits alimentaires. Impliqué dans les ventes à distance sur catalogue depuis 1982 grâce au téléphone, puis le Minitel, puis Internet, Télémarket a été ainsi le pionnier dans l'organisation logistique sur ce créneau.

Les pérégrinations de Télémarket montrent combien les choix en matière de logistique et transport sont tributaires des fluctuations des choix des groupes auxquels ils appartiennent et des difficultés qu'ils ont à trouver un prestataire à la hauteur des exigences qu'ils ont fixées. Elles montrent également toute la difficulté à trouver un mode de fonctionnement en accord avec les objectifs. Les choix sont allés du compte propre au compte d'autrui pour aboutir en 2003 à un compromis de 70 % des livraisons effectuées par des professionnels du transport et 30 % en compte propre.

Le schéma organisationnel a beaucoup varié depuis le début :



A la même époque, Stars'service, pratiquement le seul spécialiste de la livraison de produits alimentaires à domicile, débute chez Monoprix en effectuant les livraisons à domicile en sortie de caisse. Il deviendra le prestataire unique d'Ooshop (site de Carrefour).

La place du transport de marchandises en compte propre

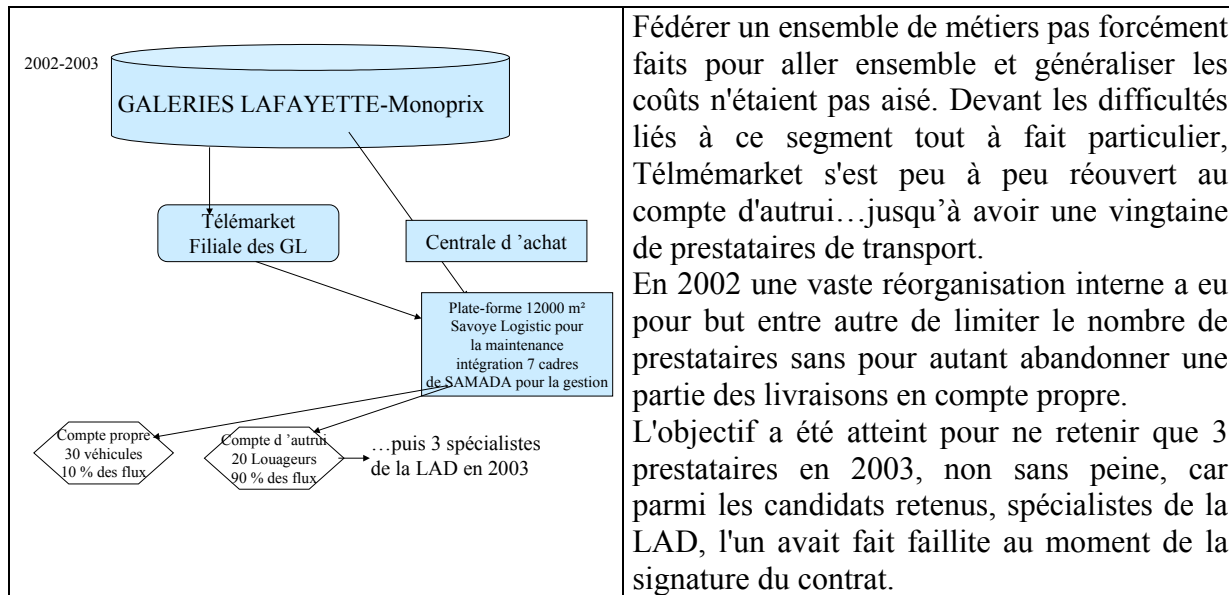
<p>1997-1998</p> <p>100 %Compte d 'autrui</p>	<p>Rupture avec le transporteur TEC qui veut augmenter ses prix. Pour pouvoir tenir les prix, le contrat de location avec VIA est rompu et Télémarket prend des louageurs issus de la LAD. Ils portent une tenue Télémarket. Tout le transport est effectué en compte d'autrui. Télémarket lance alors un nouvel appel d'offre et voit tous les prestataires de transport, fait un contrat avec des louageurs qui avaient grossi. A la suite d'un conflit avec un louageur et le passage sur Internet, on voit un nouveau changement de cap.</p>
<p>1998 Internet</p> <p>100 %Compte d 'autrui</p>	<p>1998 est l'année du passage sur Internet, de l'achat d'une plate-forme de 12 000 m² à Pantin, de l'installation de la chaîne mécanisée par Savoye logistique pour la préparation de commandes et du développement des logiciels d'optimisation de la SCM. La création du site Internet s'accompagne de l'intégration d'un véritable service logistique. Les logiciels informatiques entrent dans le processus. Le volume des livraisons est multiplié par 2. Changement de cap. Achat de 20 camions en leasing que l'on sous-loue aux louageurs, travaille avec Petitforestier pour gérer les besoins en camions spécifiques et neufs.</p>
<p>2000</p> <p>Compte propre 100 chauffeurs</p> <p>Compte d 'autrui 20 Louageurs</p>	<p>En 2000 : Télémarket connaît une restructuration financière. Porté à 70 % par e-laser, service électronique des Galeries Lafayette, il voit l'entrée dans le capital de Casino (qui a fait un passage éphémère sur le net en ouvrant son site C.mescourses mi-1999 pour le fermer en 2000) et Monoprix à hauteur de 15 % chacun. Avec la réorganisation de la chaîne de préparation de commande et sa mécanisation, un recrutement massif, très difficile débute : 100 chauffeurs-livreurs payés par Télémarket et l'on garde 20 louageurs. 2 mondes cohabitent (chauffeurs en propre et en compte d'autrui) avec une grande différence de statut</p>

L'organisation logistique a nécessité de lourds investissements: une PF dédiée à Pantin pour la préparation de commande + Mécanisation + Cdrom information de tous les clients habitués à commander sur catalogue + Logiciels.

L'entreprise se trouve alors dans une grande difficulté de maîtriser l'ensemble de la chaîne avec ses 250 emplois sur la plate-forme dédiée (70 préparateurs de commande, 30 chauffeurs,

7 cadres de SAMADA intégrés sur la PF de Pantin, call center, dispatcheurs, administratifs...) et doit faire face au pillage, une baisse d'efficacité liée à un manque de suivi (double préparation de commande). On parle de fermeture liée à celle de C.mescourses (le site de Casino).

C'est alors que le groupe Galeries Lafayette rachète les parts de Casino et Monoprix et dissout e-laser.



Les raisons du double fonctionnement compte propre/compte d'autrui

Le directeur de la logistique de Télémarket estime qu'il n'y a pas de différence fondamentale. La raison est simplement d'avoir un système comparatif entre ce que l'on fait soi-même, les prix raisonnables, les limites... permet de juger la qualité des réponses aux appels d'offre des prestataires logistiques et permet d'avoir une gestion saine. "On sait ce que peut faire un bon prestataire par rapport à ses propres services" en matière de fiabilité, flexibilité et volumes réalisables. Télémarket estime que le choix d'Ooshop d'un seul prestataire est très dangereux, et qu'il prend de gros risques. D'une part, il ne peut pas faire de comparaison et d'autre part, en termes de coûts, toute défaillance entraînerait la remise en place d'un autre système ce qui est extrêmement difficile, périlleux, et coûteux.

Le fonctionnement technique entre les chauffeurs de compte propre et compte d'autrui est le même : un logiciel organise les tournées. Des organisateurs vérifient la compatibilité avec les horaires proposés. Le logiciel d'optimisation de tournées Wintour a été proposé, mais le logiciel maison est meilleur et en bout de chaîne il y a toujours l'homme ! Le nombre de tournées et leur composition doivent être compatibles avec les 35 heures. A la faveur de la compression du nombre de prestataires qui quittent Télémarket ces derniers proposent la reprise en compte propre de leurs chauffeurs. Les chauffeurs sont payés au mois sur la réglementation des 35 heures.

Les choix en compte propre

Le site conserve un parc de 30 véhicules qui permettent encore de réaliser 10 % des livraisons. Ces véhicules en propre sont des VUL (<3,5 tonnes) d'1,5 tonnes de charge utile, un volume utile de 12 m³, tri température.

Les chauffeurs doivent avoir plus de 21 ans, 1 an de permis, un peu d'expérience, mais pas de formation spécifique

La place du transport de marchandises en compte propre

Une adaptation permanente des véhicules aux besoins pousse à développer la location. 70 VUL (30 pour l'alimentaire sec, 40 tri température,), sont régis par des contrats de location de 4 ans. Le parc de véhicules est renouvelé en fonction des ruptures de contrat avec les prestataires (contrats de 4 ans). Les camions bi ou tri température qui perdent beaucoup de place en système de réfrigération, ont été remplacés par des véhicules munis de 2 armoires, l'une frigo, l'autre surgelée. Un différend avec le loueur sur la capacité réelle des véhicules a entraîné Télémarket à modifier ses types d'aménagement mais aussi à changer de prestataire (les véhicules étaient régulièrement en surcharge sans le savoir. Contrôlés, les amendes ont été lourdes).

Les véhicules en propre réalisent 85 tournées par semaine. Les véhicules sont à la couleur TMK mais les chauffeurs n'ont pas d'uniformes obligatoires, les chauffeurs maison l'ont mais un prestataire qui vient d'entrer roule à ses couleurs.

Le fonctionnement doit être flexible quand on se réfère aux pratiques :

15 % des destinataires sont absents. Ils laissent les clefs que les chauffeurs-livreurs récupèrent. La livraison se fait dans les frigos, les caves.... La relation chauffeur-client est essentielle.

Le responsable de la logistique pense que "Le coût du compte propre est forcément moins élevé que celui du compte d'autrui, sinon comment payer moins cher alors que le prestataire doit gagner sa vie ?"

Note :

L'étude récente que nous avons réalisée pour le compte de la DTT⁶ sur les acteurs du commerce électronique, a mis en évidence que la plus grande difficulté des sites Internet a été de trouver une solution logistique adaptée aux services offerts avec toute la flexibilité, la rigueur dans le suivi et la qualité du service. C'est la raison majeure de la plupart des fermetures. des sites de vente en ligne

En ce qui concerne la livraison de produits de consommation courante des ménages à domicile (produits secs + frais et surgelés), ni la poste, ni les expressistes et encore moins les transporteurs traditionnels ne l'avaient jamais réalisée. On tombe ici dans tout un système très réglementé où seuls des spécialistes du froid s'étaient risqués sur un segment très particulier.

Chacun des cinq web marchands alimentaires français a adopté une stratégie spécifique qu'il pense être la meilleure mais cependant très critiquée par les confrères. L'exemple de Télémarket présenté ici montre bien les difficultés à faire un choix par rapport aux exigences de la demande et à la pénurie de prestataires de transport performants.

C'est un terrain encore en friche : des spécialistes de la livraison à domicile que l'on compte sur les doigts de la main, pas de formation spécifiques pour les chauffeurs, une réglementation qui se réfère à la vente à distance, donc complètement inadaptée.

Il est encore trop tôt pour présager de l'avenir et de simuler la répartition future des deux modes de gestion. Peut-on penser que le plus ancien des sites qui a essayé de nombreuses configurations a une longueur d'avance sur les autres ? et pourtant AUCHAN direct, le dernier site créé, dont tout le monde se plaint à dire qu'il a attendu que les autres aient fait leurs expériences pour en bénéficier, aurait opté pour le compte propre !

⁶ Les effets du e-commerce sur la logistique urbaine

On peut ajouter à cela la difficulté de tenir une ligne de conduite lorsque l'on dépend de stratégies de groupes qui dépassent largement le cadre de son pré carré.

2.5. Un marché d'Intérêt National

Le MIN de Rungis⁷ à Paris permet d'avoir une idée des flux de marchandises nécessaires à l'approvisionnement d'une métropole et d'appréhender la grande diversité du partage du trafic entre le compte propre et le compte d'autrui.

Le marché de produits périssables, avec ses 1407 entreprises, représente un mouvement de 6 900 000 véhicules par an, 26 000 véhicules par jour de marché et un mouvement de 2 millions de tonnes de marchandises par an sur le site de Rungis.

Parmi les clients du MIN, 2355 *restaurateurs*, dont 1073 venant de Paris occasionnent un flux de véhicules non négligeable, si l'on considère qu'ils viennent s'approvisionner en moyenne 3 fois par semaine. Pour les seuls restaurateurs, on peut estimer à environ 3000 déplacements pour compte propre par semaine pour s'approvisionner à Rungis, soit de l'ordre de 5 millions de véhicules* km par an.

Ils effectuent un déplacement pour faire leur choix. S'ils emportent la marchandise on peut dire qu'il y a une économie en termes de véhicules*kms par rapport au voyage réalisé par le livreur (même lors d'une tournée). Le compte propre serait globalement préférable au compte d'autrui.

Les forains des marchés parisiens, les commerces de fruits et légumes de proximité, les commerces spécialisés, les restaurants, les petits commerçants ont tendance à s'approvisionner directement pour pouvoir disposer de produits de qualité au meilleur prix. Parfois, ils font appel à des demi - grossistes en se regroupant. Ils effectuent leurs déplacements avec leurs propres véhicules qui sont le plus souvent des petits utilitaires de moins de 3,5 t.

les collectivités, les chaînes de magasins, supérettes, supermarchés, hypermarchés traitent avec des grossistes, souvent via des centrales d'achats. Ils négocient leurs achats par téléphone à partir de listes de références. Leurs approvisionnements se font selon 3 types de situations :

- les grossistes en pavillon exposent dans les allées marchandes spécialisées par filières. Les acheteurs *enlèvent eux mêmes les marchandises avec de petits véhicules.*
- les grossistes en entrepôts ne rencontrent pas directement leurs clients. Ils négocient les prix par téléphone avec les producteurs et les clients. Ils assurent le reconditionnement et souvent la livraison
 - soit en exploitant une flotte de véhicules en location en compte propre),
 - soit en faisant appel à des transporteurs publics (compte d'autrui).

Les centrales d'achats des grands groupes de distribution (AUCHAN - METRO - CARREFOUR) disposent de plates - formes de réception qui assurent du dégroupage et certaines fonctions logistiques. Elles font appel à des transporteurs agréés pour livrer les supermarchés et les hypermarchés du groupe et effectuer éventuellement des prestations logistiques telles que l'allotissement de commandes, le marquage des prix, etc. Les grands groupes de distribution externalisent de plus en plus ces fonctions. *Tout est donc réalisé en compte d'autrui.*

On voit ainsi des situations variées dépendantes du métier, mais une prédominance du Compte propre.

Seulement 3 ou 4 professionnels du transport opèrent sur ce marché.

⁷ Filières de distribution de marchandises irriguant Paris, Mairie de Paris, direction de la voirie et des déplacements, GERARDIN Conseil-SOFRES, 2003

Note :

Le MIN représente un mouvement colossal de véhicules qui convergent vers la capitale

En amont les approvisionnements sont réalisés par la route et le fer, il y a une grande disparité selon les produits

L'activité aval qui permet l'approvisionnement de Paris se situe dans des tranches horaires décalées par rapport à l'approvisionnement d'autres produits, particulièrement la nuit, la limite des heures de livraisons de l'ensemble des clients (restaurants, collectivités, traiteurs, forains) se situe à 10 heures du matin

Seulement 3 ou 4 professionnels du transport opèrent sur ce marché.

Plusieurs cas de figure en matière de transport :

- *Le détaillant vient avec sa voiture particulière et part avec sa marchandise (1 AR en compte propre)*
- *Le détaillant de plus grosse taille vient avec son camion de 10 tonnes et repart avec sa marchandise, mais il fait éventuellement plusieurs voyages par jours*
- *les restaurateurs qui commandent par téléphone à un grossiste implanté à Rungis et qui se font livrer. La livraison est réalisée en compte propre par le grossiste.*
- *Les restaurateurs qui viennent choisir leurs produits et se font livrer par les grossistes...*
- *Les collectivités, la grande distribution externalisent le transport*

Des statistiques peu diffusées, des pratiques très diverses, une prédominance du Compte propre.

Les grands groupes de la distribution (Carrefour, Monoprix, Casino, Cora...) ont tous externalisé la fonction transport. Ils maîtrisent l'organisation par le biais de leur filiale logistique (Géodis, Easydis...). Ils interviennent dans la location de véhicules avec chauffeurs...

2.6. Un distributeur de boissons

C'est un secteur très concentré où traditionnellement le transport s'est toujours fait en compte propre. La plus grosse entreprise française est implantée à Paris. Elle détient un parc de 150 camions de 13 tonnes. Ces véhicules livrent 300 000 hectolitres de bière, sur Paris et la région parisienne, 100 millions de bouteilles de boissons diverses. Ils desservent 6000 Clients (cafés -hôtels- restaurants, cantines scolaires, hôpitaux, restaurants d'entreprises, centres universitaires, casernes des pompiers ...). 80 % sont situés dans Paris, 20 % en banlieue. L'optimisation des tournées n'a rien à envier aux professionnels du transport. Le parc de véhicules est renouvelé tous les 8 ans malgré un faible kilométrage, dans un souci environnemental, en partenariat avec le constructeur Renault.

3. L'artisan commerçant et "créateur" : Un fleuriste

Le fleuriste est implanté depuis toujours dans le même quartier du centre ville. Une rue à sens unique à 2 voies avec un stationnement autorisé des 2 côtés ; un "bateau" qui lui est propre (compris dans le bail) à la sortie de son laboratoire et une aire de livraison dans une rue adjacente à 100 mètres, jamais libre (Croix de Saint André) marquent son environnement.

L'activité :

Il vend des fleurs, plantes et compositions florales dans un magasin de 100 m² et dispose d'une aire de stockage à l'arrière et à l'étage sur 80 m².

En plus de la vente traditionnelle, il adhère à Interflora et entretient quelques massifs de plantes dans des bâtiments de 3 ou 4 entreprises. Il a une entière autonomie de décision.

Le personnel est composé du couple et de 2 employées dont une vendeuse à plein temps et une autre à mi-temps pour les livraisons. Les livraisons sont effectuées par l'une ou l'autre des employées qui ont le statut de vendeuses (le salaire n'est supportable que parce qu'il est partagé entre vente et livraison).

Le commerçant dispose d'un V.U.L. de 1998 Diesel avec rayonnages qu'il gare sur le bateau devant l'établissement .

Quelques problèmes inhérents à la profession : un problème de qualité et de créativité

➤ La nécessité de choisir physiquement les produits (fraîcheur, couleurs, tendances...créativité) implique de se rendre soi-même chez les fournisseurs.

➤ L'approvisionnement se fait alors en compte propre.

➤ Les produits sont particulièrement fragiles et sensibles aux écrasements et variation de températures. Le transfert est difficile vers le transport en compte d'autrui : d'une part, il faudrait des spécialistes qui n'existent pas sur le marché ou s'ils existaient seraient à des prix exorbitants.

➤ Des logistiques sont diverses selon les provenances des produits.

➤ L'obligation de livraison est considérée comme une contrainte .

➤ La clientèle, pour une grande part de proximité, est urbaine et souvent en hyper-centre avec le problème lié au dernier km : stationnement, étages, absences (un peu amélioré depuis le téléphone portable)

➤ Les livraisons se font en flux tendus (événementiels) avec exigence de livrer à la bonne personne (réponse dans les heures qui suivent), donc une flexibilité que l'on ne peut avoir qu'en interne.

Les approvisionnements

Les produits : fleurs, plantes, poteries, objets décoratifs, terreaux...

3 lieux principaux d'approvisionnement :

- Le MIN, de Lyon situé à 4 km, 2 fois par semaine pour les fleurs de la région. Environ 1/4 d'heure de déplacement compte tenu de l'horaire très tôt (4 heures du matin),
- "Arrivage Midi" à Villefranche s/S à 30 km pour les fleurs du midi de la France. Le trajet dure environ 30 mn,
- Le marché Hollandais (plaque tournante de l'Europe) à 10 km une fois par semaine pour les fleurs et plantes,
- Pour les accessoires de présentation, l'achat se fait lors d'un salon annuel. Les produits sont livrés 2 fois par an. Des commerciaux passent de temps en temps pour présenter leurs nouveaux produits.

L'artisan ne rencontre pas de difficulté ni de circulation ni de stationnement aux heures où les approvisionnements ont lieu (4 heures ½ - 5 h du matin). Les achats réalisés, il est de retour au magasin pour ouvrir à 7 heures.

Les fournisseurs ont longtemps effectué les tournées auprès des fleuristes avec un gros camion porteur garé le long des trottoirs ou en double file (en particulier les arrivages des fleurs du midi). Les achats se faisaient dans le camion. On choisissait, sortait tout sur le trottoir ou dans la rue, rentrait dans la boutique les produits achetés et remplaçait les autres

La place du transport de marchandises en compte propre

dans le camion. Cela pouvait durer plus d'une heure. La pression des agents de la circulation ont fait reculer les fournisseurs qui ont cessé cette pratique et ont créé une plate-forme commune d'arrivage "midi" à 30 km. du centre ville. Cette pratique a pris fin en 2002. A la place du camion boutique unique, des milliers de fleuristes vont avec leurs petits véhicules à 30 km. faire leurs achats.

A l'inverse, il y a quelques années les fleuristes allaient chercher directement leurs produits à chez les producteurs à 30 km de Lyon, dans l'Ain. Pour des raisons de rentabilité, les producteurs ont créé une centrale d'achat plus loin. Les commerçants peuvent passer commande par téléphone ou fax une fois par semaine. La centrale d'achat livre dans la semaine. Le fleuriste n'y va plus car c'est trop loin. Il connaît les produits et leur régularité. Dans ce cas il téléphone et se fait livrer...

Avantages/inconvénients en approvisionnement:

	Compte propre	Compte d'autrui
coût	élevé	Nul (appro par fournisseurs) Très élevés par expressistes (livraison)
temps	Grosse perte de temps	
délais	Meilleure réactivité	
stationnement	Facile aux heures d'appro Très dur pour livraison en hyper-centre	Les gros camions gênent en double file devant le magasin

Les livraisons :

80 % des livraisons se font au domicile et 10 % sur lieux spécifiques (églises, restaurants...)

Les livraisons se font à la demande, souvent par simple téléphone et le client passe payer après ou il est passé avant et a réglé au moment de son choix.

La clientèle est locale et fidèle. L'aire de chalandise s'est peu à peu étendue dans d'autres quartiers de la ville. 3 ou 4 entreprises (bureaux de quartiers d'affaires) pour lesquelles l'établissement a un contrat annuel d'entretien et s'organise en toute liberté. Il n'y a pas de Parking à proximité. L'artisan essaie le plus possible d'opérer le matin.

Devant les contraintes de plus en plus fortes de stationnement en ville, les livraisons peu encombrantes sont réalisées par l'employée, en tramway, métro ou bus, dans l'hyper-centre. Lorsqu'il est obligé de s'y rendre en voiture, il lui arrive fréquemment d'être verbalisé pour des sommes supérieures au prix du bouquet livré ! Il estime le temps moyen de livraison à 8 minutes.

D'une façon générale, le véhicule sort pour livrer une dizaine de fois dans la journée. Le maximum de personnes livrées dans une tournée est de 5. La longueur de la tournée peut atteindre 30 kms. Le périmètre englobe l'agglomération proche. Les livraisons débutent à 8 heures, au moment où la préparatrice-livreuse arrive. Le commerçant organise lui même les tournées. Le véhicule de l'entreprise effectue 10000 km/an. Cette distance concerne les déplacements pour approvisionnement, les livraisons, mais également les trajets "domicile-fournisseurs" le matin et le retour "magasin-domicile" le soir. Le commerçant habite à 10 km de Lyon. Il utilise le Partner comme véhicule personnel, son épouse n'a pas les mêmes horaires et prend la "première voiture du ménage" tous les jours, qu'elle gare près du magasin pour la journée.

Compte d'autrui :

Pour l'activité quotidienne le recours au compte d'autrui n'est donc pas envisageable. Cependant, pour des cas extrêmes de pointe, l'entreprise a fait appel à une société express. Le

coût de la livraison est de 7 euros pour Lyon et 11 euros pour l'agglomération. Les fleurs étaient entassées sans précaution dans des véhicules non réfrigérés. L'artisan déplore un manque de qualité de service et un coût élevé. Les produits ne peuvent rester trop longtemps dans les véhicules ni par temps froid (risque de gel, ni par temps chaud). Cela limite les possibilités de tournées longues (qui sont le propre des sociétés de transports rentables).

Avenir :

En ce qui concerne la vente, n'envisage pas de créer un site Internet qui demande beaucoup trop de temps et une organisation lourde. Le développement ne s'envisage que sur la croissance d'une clientèle locale et la conservation de l'activité Interflora.

Note

Le propre de tous les métiers de création que ce soit dans la mode, les fleurs, les arts décoratifs, la restauration de luxe...nécessite le déplacement de l'artisan-créateur pour le choix du produit. Ils réalisent eux-mêmes les approvisionnements avec des véhicules qu'ils utilisent sans distinction pour leur entreprise et leur déplacements pendulaires.

En amont, du fournisseur à la boutique, le produit basique peut être livré par des professionnels ou en propre par le fournisseur lui-même, lors de tournées.

En aval, la livraison au particulier correspond la plupart du temps à de l'événementiel, difficilement compatible avec une organisation logistique optimisée. Ce segment ne peut être transféré sur le compte d'autrui.

De surcroît, aucune offre n'existe sur ce marché. Si l'on tient compte des spécificités de la demande, le coût ne pourrait qu'être démesuré par rapport au service rendu.

Dans le cas du fleuriste, comme du traiteur, une livraison à la demande, que l'on fait par obligation, événementielle, difficile à confier à un tiers.

Une forte demande d'organisation de zone et délai de livraison :

➤ *pour les fournisseurs le matin,*

➤ *Un fonctionnement de style Rapido dans tout le centre ville conviendrait très bien (10 minutes gratuites sur toutes les rues pendant quelques heures de la journée), à condition que ce soit respecté,*

➤ *Dans la mesure du possible, utiliser davantage les transports en commun, uniquement **si la fréquence est grande** et qu'il y a possibilité de regroupement de quelques commandes peu volumineuses et légères,*

➤ *Dans tous les cas, compte-tenu des contraintes, garder le plus possible la maîtrise avec le compte propre paraît être le plus économique et le plus adapté*

4. Artisans dans la filière du BTP

La difficulté d'analyser cette catégorie tient au fait qu'il existe pratiquement autant de mode d'organisation que de produits concernés. Ainsi, le volume, la taille, la fragilité des produits jouent un rôle essentiel dans les choix logistiques. Le métier est également déterminant. L'artisan du bâtiment intervient de façon différente sur les chantiers selon qu'il est constructeur, monteur, réparateur...

La place du transport de marchandises en compte propre

Nous essayons de présenter 2 cas typiques d'organisation dans lesquels on pourra faire apparaître la part des flux de produits qui peuvent être transportés par des professionnels et celle incompressible qui ne peut se faire qu'en compte propre.

4.1. Artisan du BTP : "Le superviseur, chef de chantier"

Entreprise générale de BTP, créée en 1976, sans employés, située à 7 km de Mâcon et 60 km de Lyon, l'artisan est chef de chantier et coordonnateur des travaux pour une équipe de 10 personnes qui travaillent depuis 20 ans sur des chantiers communs, sans obligations. Certains peuvent s'abstenir, de nouveaux peuvent entrer. Le choix des partenaires s'est fait en fonction des compétences dans chacun des métiers requis et sur l'entente (même mode de fonctionnement, régularité, sérieux des prestations et délais respectés)

L'activité :

- Rénovation, reconstruction,
- Nécessité de déposer les matériaux le plus près possible du lieu d'intervention (encombrants et lourds),
- Durée de chargement et déchargement long,
- Plusieurs intervenants en même temps ,
- 100 % chez des particuliers,
- 50 % en ville, 50 % à la campagne, le moins possible en hyper-centre. Certains refusent d'y travailler, mais il y a autant de nouvelles entreprises qui s'implantent et se positionnent sur tous les marchés,
- entière autonomie de décision sur le choix des chantiers, des lieux d'intervention et des choix d'organisation,
- dépend des choix des clients pour les matériaux choisis,
- dépend également des timing des clients (disponibilité),

Les approvisionnements

S'il y a la Plate-Forme du bâtiment où tous les corps de métiers achètent les produits les plus courants, chacun des 10 intervenants s'approvisionne sur la Plate-forme spécifique de son métier

Ainsi le plombier, le chauffagiste, le carreleur, l'électricien...s'approvisionnent au coup par coup dans leurs différentes Plates-formes. Les entrepôts d'entreprises spécialisées et les grandes enseignes sont visités tout aussi régulièrement par chacun

La grande difficulté consiste dans les faits suivants :

- Aucun des artisans n'a intérêt à avoir une vaste surface de stockage puisqu'il ne transforme rien sur place.
- Le passage des produits chez lui ne peut que créer des déplacements inutiles et coûteux
- La livraison sur le chantier se fait dans la foulée de l'achat des matériaux
- Pour qu'un chantier marche, il est indispensable de suivre un ordre rigoureux d'intervention : du gros œuvre jusqu'à la décoration. Les produits ne peuvent être déposés qu'au moment où il va pouvoir être installé. L'art est la gestion du temps (synchronisation des action et durée)
- La spécificité des intervenants empêche toute tentative de mutualisation des achats et des déplacements (chacun a son compte, ses relations avec les fournisseurs...)
- Pas plus de massification des achats pour d'éventuels autres chantiers (chaque client est unique, fait des choix très personnels)

- Les fournisseurs ne proposent la livraison que sur des camions complets et pour les produits très encombrants, et c'est payant. Il n'y a pas de proposition de "tournées" de livraisons de fournisseurs sur les différents chantiers d'une même zone.
- L'ensemble des produits du BTP est très convoité. Le fonctionnement en juste à temps est aussi lié à la fréquence des vols sur les chantiers.

Fonctionnement de l'entreprise :

Les approvisionnements se font principalement sur 2 sites : Point P et Dépôt Service.

Point P. : Centrale d'achat pour matériaux de BTP, située à 60 km du lieu de départ (domicile de l'artisan) et à 4 ou 5 km des chantiers en cours (à Lyon).

La fréquence des visites est d'un jour sur 2. Le temps d'achat et de passage en caisse est d'environ 1/2 h. (chacun a un compte). Il n'y a aucun problème de stationnement, des aires de chargement sont aménagées et il y a du personnel pour aider.

Dépôt Service : une plate-forme de carreaux à 70 km du départ et 10 km de rayon des chantiers où l'approvisionnement ou la visite pour choisir se fait environ 1 fois par semaine. Les mêmes conditions d'accès et achat qu'à Point P.

Les avantages/inconvénients entre faire ses approvisionnements et faire livrer les produits sont très clairement le gain de temps dans le cas des livraisons. Aucun n'a vraiment fait une évaluation du coût de ses approvisionnement en compte propre. La raison en est simple. L'artisan qui est indépendant et travaille seul exerce son métier complètement imbriqué dans sa vie privée. Le véhicule utilisé sert à la fois à ses chargements, ses outils mais aussi aux déplacements personnels, familiaux. Il est extrêmement difficile d'évaluer la part du coût de son véhicule et des km qu'il parcourt pour son activité professionnelle par rapport à sa vie privée.

On ne facture donc ni le temps ni le coût des déplacements pour chercher les matériaux auprès des fournisseurs et les acheminer sur le chantier.

La concurrence aidant, il n'est pas envisageable non plus de "récupérer" ces coûts dans le prix de la prestation fournie.

Impossible évaluation des avantages/inconvénients du compte propre/compte d'autrui si ce n'est cette grande adaptation à la demande (flexibilité, réponse aux exigences chronologiques et délais d'intervention en fonction des collègues)

Le véhicule est banal. L'entreprise dispose d'une Fiat Bravo et d'un 4x4 Suzuki avec une remorque de 750 kg de C.U. (impossible à garer en ville). Véhicules à essence, d'un an d'âge qui parcourent 10 000 km/an dont 80 % en usage personnel.

Le Stationnement

Si le stationnement auprès des fournisseurs, situés en périphérie, accessibles, équipés, ne pose pas de problème, il est le point noir de toute la profession sur les lieux d'intervention en ville.

La seule possibilité est le stationnement en double file, et, dans les cas les plus sensibles en obstruant la chaussée par manque d'emplacements réservés. Chaque intervention pose un problème différent suivant la configuration des infrastructures. Les pratiques sont inhumaines.

On note :

Blocage de la rue, courir du véhicule à l'immeuble avec les outils et les matériaux, se faire klaxonner par tous les usagers...et verbaliser par la maréchaussée.

Ne pas pouvoir trouver une seule aire de livraison disponible dans le périmètre et passer la journée à descendre déplacer le véhicule resté en milieu de rue à chaque embouteillage formé

La place du transport de marchandises en compte propre

(on refait autant de fois le tour du pâté de maison pour se remettre devant : On peut rester 7 à 8 heures sur un chantier dans la journée)

L'artisan a bien voulu décrire ses déplacements sur une semaine. Il en ressort un usage mutualisé de la voiture pour l'ensemble des membres de la famille et un usage indifférent travail, vie familiale et loisirs.

Dans l'ensemble, des déplacements pendulaires classiques : Départ du domicile très tôt le matin avec dépose sur le chemin des membres de la famille qui continuent leur périple en transport en commun. Arrivée sur le chantier où l'on stationne au plus près pour une durée de 4 heures, puis un aller-retour se rendre dans un restaurant où il est un client pour le repas dans le même restaurant à heure fixe où il se gare sur la voirie. Retour au chantier pour l'après-midi et en fin de journée, un retour directement au domicile en récupérant sa conjointe.

Un planning prévisionnel permet d'opter dès la veille pour le type de voiture à utiliser : le 4x4 si on a besoin de prendre des produits ou des outils, la Fiat si l'on ne fait que travailler sur le chantier sans déplacements annexes, le 4x4 avec la remorque lorsqu'il y a des produits lourds à évacuer .

Dans la semaine, un aller-retour chez un fournisseur à 20 km de Lyon pour choisir des produits et un seul déplacement avec la remorque pour évacuer un chantier et passer à la décharge. 145 km parcourus dans la semaine, 47 heures de stationnement

L'artisan donne la priorité aux clients situés hors du centre ville, avec parking privé.

4.2. L'artisan traditionnel, installateur de stores et volets roulants

Le siège social de l'entreprise du BTP d'installation de stores et volets roulants, implantée à Lyon depuis 1998 est située au domicile de l'artisan, dans une rue à sens unique où il n'y a pas de possibilité de stationnement mais dispose d'un garage personnel en sous-sol de son immeuble. Il ne dispose pas de local commercial mais possède une maison à la campagne qui sert de plate-forme lors de dysfonctionnement des livraisons par rapport aux exigences des chantiers. Il n'a pas d'employés. La clientèle est à 95 % des particuliers.

Un véhicule acheté, Chrysler voyageur, sert également aux déplacements personnels. De 5 ans d'âge, diesel, sans aménagement spécifique, il réalise 450 à 550 km /semaine pour les approvisionnements, les visites en clientèle pour devis, les installations et achats de produits annexes. Contrairement au chef de chantier, tout un outillage coûteux est en permanence dans le véhicule

Approvisionnement

Deux types d'approvisionnements :

les volets et stores : Un seul fournisseur fabriquant en stores et volets roulants est situé à la Tour du Pin à 50 km de Lyon. Il a une agence commerciale à 15 km de Lyon.

Pour les chantiers réalisés dans Lyon et la région proche, l'artisan a pu négocier d'être livré à l'agence commerciale du fournisseur qui lui sert de plate-forme de stockage. Les produits y sont livrés en début de semaine. L'artisan s'y rend donc une fois par semaine. Il compte 1 h sur place et ½ h de déplacement. Un parking privé permet un chargement facile et il y a du personnel pour aider au chargement.

Les produits très encombrants sont livrés directement sur les chantiers, ce transport est fait par des professionnels. Il arrive que, pour des raisons de timing, ils soient enlevés et stockés dans le garage de l'artisan (en sous-sol de son appartement en centre ville de Lyon ou dans sa maison de campagne).

Certains stores dépassent les 6 mètres. Ils sont alors déplacés par convoi spécial. Le fournisseur et le client organisent le transport. L'artisan est prévenu de la livraison pour

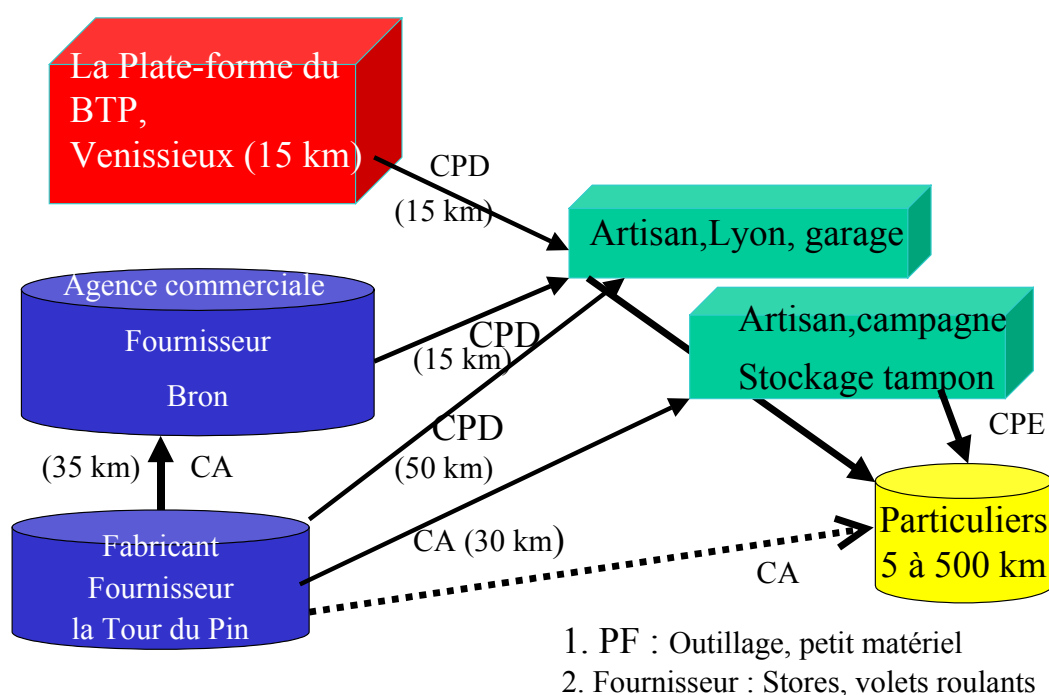
arriver en temps voulu sur le chantier. Les livraisons des fournisseurs en direct sur chantier se font pour Paris par le SERNAM et, sur la région Rhône-Alpes, par des transporteurs locaux. Il arrive que dans l'urgence, l'artisan soit obligé d'aller chercher les stores à l'usine (cela arrive environ 10 fois par an. Il faut compter de 3 à 4,5 euros d'autoroute, ½ h aller, ½ retour et ½ h sur place.

l'outillage et petite quincaillerie :

La Plate-Forme du Bâtiment est située à 15 km de Lyon. Il y a une très bonne organisation. L'artisan s'y rend à la demande et pour des dépannages. Le passage y est rapide, vaste parking, une aire de chargement et du personnel pour aider à charger.

Les fabricants : la production se fait à 50 km à l'est de Lyon et dans le Nord Ouest de la France.

Artisan installateur



Il n'y a pas lieu d'organiser des tournées. Les approvisionnements sont toujours de même nature. Les fournisseurs ont proposé de livrer franco de port mais le gros problème est celui de l'obligation de présence pour réceptionner. C'est pourquoi le choix a été la livraison soit à l'agence soit directement chez le client qui doit se débrouiller.

Ce qui serait important c'est que les transporteurs puissent aviser les clients de l'heure de la livraison. L'artisan lui-même pourrait prévoir son déplacement et planifier ses chantiers.

Le deuxième problème est celui de la sécurisation des produits sur les chantiers. Tout doit arriver au dernier moment.

Un exemple de fonctionnement

Un récent marché a porté sur un immeuble où 500 pièces doivent être posées (60 m³). L'artisan a négocié une livraison en 3 tranches. Cela représente 3 semi-remorques 5 à 6 palettes qui ont du être livrées à la maison de campagne située à 30 km de Lyon, prêt à charger pour aller sur le chantier.

Le rayon d'action :

La place du transport de marchandises en compte propre

Le rayon d'action (500 km) va de la région lyonnaise à St Tropez, Paris. Pour les marchés parisiens, l'artisan peut facturer son déplacement AR en voiture (y compris le temps pour y aller 4 h de route, autant pour revenir) et 230 euros de frais de route plus les frais de séjour et arrive sur le marché à être compétitif par rapport aux banlieusards parisiens qui ont des frais bien supérieurs et facturent des frais de déplacements importants compte tenu des embouteillages.

Le déchargement :

C'est le principal problème ! L'artisan est obligé de stationner devant l'immeuble du client, s'arrête en double file (jamais de place pour stationner), les portes du véhicules ouvertes (pour bien faire voir qu'il décharge, sinon il est verbalisé), décharge, fait 2 tours de pâté de maison pour trouver une place. S'il ne trouve pas, il revient devant, met les warnings et reste la journée !! S'il est très rarement verbalisé à Lyon (4 à 5 fois/an), il l'est beaucoup plus à Paris. Le caractère familial du véhicule fait que les agents ne peuvent faire la distinction entre une voiture banale de touriste et celle de l'artisan (avec lequel on est plus indulgent).

Des souhaits :

Des croix pour stationner le temps de décharger, faire un tour pour se garer au mieux ; le Parking payant serait accepté pour ½ journée. Pour un jour c'est trop cher et plus cher que l'amande pour stationnement interdit. Si l'on veut trouver des places libres pour livrer dans les centres-villes, il faut venir très tôt le matin, entre 7 et 8 heures. Il faudrait une rotation policière . Régler le problème des voitures ventouses (résidents et commerçants), installer des Parkings de dissuasion, mais gardés. En effet l'artisan effectue éventuellement des déplacements en Transport en commun, une fois la voiture garée, pour aller faire des devis chez des clients, mais il est alors impossible d'évaluer le temps que cela va prendre.

Note :

Les artisans du bâtiment sont confrontés au problème d'approvisionnement du lieu de fabrication au lieu d'installation avec de très fortes contraintes liées au rythme des chantiers, à l'impossibilité de stockage des produits pour des raisons de sécurité mais aussi de place disponible sur les lieux de travail.

Ils essaient le plus possible de faire livrer une bonne partie des produits par les fabricants directement chez leurs clients. Ce transport est réalisé en compte d'autrui. Mais le gros problème est le manque d'organisation des transporteurs, incapables de fixer une date et une heure précise de livraison, ce qui perturbe terriblement le planning des chantiers.

Comme dans toutes les chaînes logistiques présentées, le compte d'autrui est très présent à l'amont mais le compte propre est indispensable à l'aval. L'imbrication des usages des véhicules entre usage personnel, professionnel et atelier rend difficile une réglementation adaptée.

Le cas est encore plus complexe lorsque l'artisan est "réparateur". Dans ce cas les navettes sont extrêmement nombreuses du chantier aux différents commerces de gros dans la mesure où il est impossible pour eux d'avoir un stock (beaucoup trop hétéroclite).

Il semble extrêmement difficile de trouver une solution unique aux problèmes de déplacements et stationnement de ce type de profession

Encore moins facile, le report sur le compte d'autrui

Le stationnement devant leur chantier ne serait plus un problème s'ils disposaient d'un espace et d'une dizaine de minutes pour décharger tous leurs outils et produits. Dans un deuxième temps ils sont prêts à chercher une place pour se garer. Le temps passé sur le chantier est important. Le coût des parkings payants est trop élevé si l'on reste toute la journée. C'est une véritable pénalisation pour travailler en ville et certains commencent à refuser les interventions en centre-ville ou majorent le devis de 150 euros pour "prévision de primes".

Une solution pourrait être un badge "artisan" qui donnerait accès aux parkings payants avec une réduction de même type que pour les résidents. Il pourrait permettre le stationnement sur le trottoir pour de courtes interventions.

Une autre serait la possibilité de signaler tout chantier comme pour les grands travaux pour réserver un espace temporaire.

Un temps fixe gratuit et étendu à tout un périmètre pour permettre le chargement/déchargement (type Rapido) serait une bonne solution

5. Les grands magasins

La FNAC, compte propre et compte d'autrui

La FNAC opère sur des produits de forte valeur ajoutée. Une partie des livraisons se font en compte propre et l'autre en compte d'autrui.

Un parc propre de 6 Poids lourds de 16 tonnes livrent les 3 plus gros magasins de Paris et 9 VUL livrent les clients à Paris à partir de la plate-forme de MASSY. Tout le reste est externalisé au transporteur DUCROS, choisi pour sa taille, sa compétence et sa couverture du territoire.

Les livraisons se font en "rafales" par zones géographiques. Les magasins sont livrés en trace directe. C'est une activité constante sur toute l'année et qui implique d'avoir des véhicules et des chauffeurs. Cependant pour le rayon géographique proche, l'activité ne dure que 3 heures par jour. Il est impossible de payer des chauffeurs à mi-temps car les chauffeurs, compte tenu de la pénurie, n'acceptent pas. De plus, les camions ne peuvent être amortis à ce rythme. Tous ces éléments font que la FNAC préfère externaliser le transport. La livraison au client est plus rentable que la livraison au magasin car elle fonctionne en tournées.

Les livraisons sur longues distances entre la Plate-forme et les magasins répartis sur le territoire français sont également externalisées car, dans ce cas, il faudrait avoir 2 chauffeurs qui travailleraient peu, immobilisés sur ces longs parcours, et un camion qui reviendrait vide.

La FNAC fait appel à la poste et aux expressistes pour tous les livraisons à domicile à partir de FNAC.Direct lorsqu'il s'agit d'envois de mono-colis de petite taille et d'un poids inférieur à 30 kg.

Les grands magasins : tout en compte d'autrui

L'ensemble des grands magasins de Paris sont situés en hyper-centre dans les milieux les plus denses, aux infrastructures très étroites. Un challenge difficile que d'approvisionner des surfaces de ventes aussi importantes en intégrant la complexité des chaînes imbriquées de milliers de produits, en évitant les ruptures de stock, sans quais d'accueil des marchandises !

La place du transport de marchandises en compte propre

L'approvisionnement des grands magasins (Galeries Lafayette, Printemps, BHV...) est réalisé en compte d'autrui et de nuit.

A titre d'exemple, pour livrer "**Le Printemps**", Boulevard Hausmann, 10 camions remorques de type fourgons, d'environ 7 tonnes de charge utile, livrent 70 tonnes de marchandises par jour dans une petite rue, bloquant toute la circulation.

L'externalisation de la fonction transport auprès d'un transporteur exclusif est liée à :

la nécessité de livrer la nuit (22 heures à 5 heures du matin), les conditions de travail difficiles (déchargement des palettes et des rolls dans la rue), 4 îlots à desservir en même temps dans la même rue, des fluctuations de volumes de marchandises qui peuvent passer de 2 rolls à 10 semis-remorques en période de fête pour les seuls jouets. L'adaptabilité, la flexibilité demandent ne peuvent être offertes que par un professionnel performant.

Pour l'avenir, il n'y a pas de réorganisation logistique prévue, pas de perspective immobilière pour l'accueil des marchandises compte tenu du prix du foncier en hyper-centre de Paris et pas de transfert prévu en compte propre. Seul un professionnel peut donner la souplesse nécessaire.

Le **BHV** fait partie du groupe Galeries Lafayette. Le BHV Rivoli est un magasin spécialisé dans le bricolage mais c'est aussi un grand magasin de quartier. Il représente la moitié du chiffre d'affaires de BHV national et emploie 1 000 à 1 500 personnes et 220 personnes sur leur entrepôt d'Ivry. Situé en plein cœur de Paris, seuls de petits camions complets livrent. L'approvisionnement de l'entrepôt situé à une trentaine de kilomètres est réalisé par 150 semi-remorques d'un transporteur unique. L'entrepôt organise la logistique mais le transport vers le magasin est sous-traité à un transporteur, dans un système de location de camions avec chauffeurs, en longue durée. 25 petits camions complets de 20 m² au sol et 13 tonnes environ repartent chaque jour livrer le BHV. Sans le passage par l'entrepôt c'est plus d'une centaine de semi-remorques qui livreraient dans le centre de Paris tous les jours. Certaines livraisons sont réalisées par La Poste et quelques fournisseurs de bijouterie, d'horlogerie, des petites marchandises à forte valeur ajoutée qu'ils ne veulent pas voir passer par l'entrepôt.

On ne peut citer tous les exemples de fonctionnement mixte pour tous les domaines de la distribution urbaine. On peut simplement donner un dernier exemple lié au matériel et fournitures de bureau. Certaines implantées à Paris traitent jusqu'à 300 tonnes par jour de marchandises. L'une d'entre elles fonctionne avec 30 camions en compte propre et 20 en compte d'autrui pour alimenter Paris et la Région parisienne. Les 30 chauffeurs en compte propre font la livraison des grands comptes à Paris intra-muros (livraison des bureaux d'avocats, des compagnies d'assurance etc.). La flotte constituée de fourgons de 3.5t, (de petites caisses de 20 m²) qui doit servir, à terme, de support publicitaire. La livraison aux magasins de la région parisienne est externalisée auprès de transporteurs. Dans cette filière, on voit encore la fonction commerciale du compte propre. Pourtant la gestion de ce service n'est pas évidente. En effet, les transporteurs commencent les tournées à 5 heures et finissent à 10 heures, les chauffeurs de l'entreprise ne tournent qu'à partir de 7 heures et finissent à 15 heures pour ne pas avoir à payer les heures supplémentaires (+20 % de nuit). Il faut jongler entre les coûts salariaux, les heures d'ouvertures des clients (en moyenne 9 heures) la circulation (passer le périphérique avant 7 heures 30 pour éviter les embouteillages) et la réglementation (livraisons le matin), sans possibilité d'optimiser les tournées.

Cette analyse quantitative et qualitative nous permet de présenter un bilan comparatif des interventions des deux modes de gestion.

Bilan des forces et faiblesses des deux modes de gestion

Nous pouvons dresser une liste des éléments de différenciation des deux modes de gestion. Il n'est pas question de faire le procès des transports autres que pour compte d'autrui. Toutes les analyses s'accordent à dire qu'il existe au sein du transport pour compte propre deux catégories distinctes. Dans bien des cas il n'est pas moins professionnel que le compte d'autrui.

Compte propre	Compte d'autrui
<p>Une activité souvent présente là où le transport pour compte d'autrui n'a pas su offrir des prestations adaptées aux besoins des entreprises industrielles et commerciales et dans des filières à fortes contraintes, pour des raisons diverses.. Pas moins professionnel que le Compte d'Autrui dans bien des cas.</p> <p>Une présence dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ le marché de produits à faible valeur ajoutée en longue distance mais à forte valeur ajoutée en ville, ☞ la distribution urbaine des marchandises, ☞ les livraisons à domicile, ☞ les secteurs d'activités très particuliers tels le BTP, certains produits alimentaires...., ☞ L'artisanat et le commerce de détail <p>Une réglementation à géométrie variable, moindres contraintes, mais limites strictes des champs d'action.</p> <p>Peu de données recensées</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ au niveau des entreprises : la Valeur ajoutée n'apparaît pas pour la fonction transport (intégrée dans le système productif) <p>Le parc de véhicules :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Difficile adaptation entre un parc fixe et une demande variable, ☞ Coût des véhicules (achat, entretien, taxes, dimensionnement, lieu de stockage des véhicules) difficile à évaluer (limites floues entre usage professionnel et personnel, fonction transport et commerciale) ☞ Un grand nombre de VUL de moins de 3,5 tonnes <p>Un taux élevé de retours à vide</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Couplage achat/distribution incompatible avec les flux tendus et achats en gros ☞ Impossible synergie entre clients et fournisseurs, (interdiction d'effectuer du transport pour une autre entreprise) <p>Difficile intégration et choix de centrage sur</p>	<p>Une activité sur fond de surcapacité, de prix sous-évalués, de prestations de services de + en + exigeantes, de concentration des entreprises. Un métier de plus en plus professionnel, performant, concentré, mondialisé. Un secteur en mutation grâce aux NTIC.</p> <p>Des métiers segmentés selon la taille et le conditionnement des colis, les lieux d'intervention.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Absence d'implication sur le créneau de la livraison à domicile, (en expansion) et particulièrement sur les produits de alimentaires secs + frais + surgelés. ☞ Forte présence dans l'industrie, les grands magasins, les entrepôts <p>Une déréglementation sous contrôle (accès à la profession, temps de travail des conducteurs...)</p> <p>Un suivi permanent, de nombreuses études</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Enquête annuelle des entreprises en France ☞ Compte transport : V.A. de la branche ☞ Statistiques du Service Economique et Social <p>Un parc modulable en fonction des demandes</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Une rotation des véhicules optimisée par les possibles combinaisons de livraisons et de ramasses, le nombre d'entreprises à approvisionner et la massification des produits, ☞ mutualisation des moyens grâce à des ententes avec d'autres transporteurs ☞ Des espaces de stationnement adaptés au métier <p>Peu de retours à vide</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Couplage achat/distribution peut aboutir à réduire de moitié le coût du transport ☞ L'usage de logiciels et les nouvelles technologies de l'information permettent l'optimisation des tournées, ☞ Rentabilisation du parc, kilométrages

<p>un métier (dispersion néfaste) Donc un bilan environnemental bien médiocre Une évaluation des coûts du service très difficile ☞ Difficile adaptation des besoins par rapport aux demandes fluctuantes ☞ Coûts salariaux plus élevés mais partage du temps entre livraison et autre activité, partage d'usage du véhicule pour de multiples fonctions ☞ Coûts fixes élevés, coûts d'usage faible Distances de parcours faibles Un taux de chargement des véhicules plus faible</p>	<p>parcours importants, Donc, globalement un bilan environnemental bien meilleur. Une évaluation des coûts bien maîtrisée dans les grandes entreprises Une aide au calcul standard pour les petites (grâce au CNR) Possibilité de gain de productivité par négociations avec les fournisseurs (effet masse) Des distances de parcours plus longues et des temps de rotation très élevés (facilite l'amortissement du matériel) Un taux de chargement des véhicules plus importants</p>
---	--

Une aide à la simulation

Grâce aux enquêtes du programme national "Marchandises en ville " nous disposons d'un fichier de 4500 établissements industriels, commerciaux et tertiaires qui représentent 110000 établissements implantés dans 3 grandes villes. Il comporte des données fines sur l'activité de l'établissement émetteur ou récepteur de marchandises (en 116 strates), sa taille (3 strates), le type de produit transporté (13 strates), le mode de gestion (en 6 catégories), le nombre d'enlèvements et livraisons. Cette étude permet de cibler chaque segment sur lequel un transfert est possible. Nous présentons à titre de démonstration, une des multiples simulations possibles. Nous analysons par exemple la filière alimentaire et de produits de consommation courante : Industrie de produits alimentaires et de consommation courante, commerce de gros alimentaire et de consommation courante, supérettes.

Le tableau n° 6. présente le nombre d'opérations de livraison ou enlèvement observées lors de ces enquêtes dans la distinction la plus fine du produit, de l'activité de l'établissement, en tenant compte de sa taille.

Tableau n°6 . Nombre d'opérations observées

Industrie alimentaire et consommation courante									
réceptions					expéditions				
	CARR	CPDR	CPER	Total		CAEE	CPDE	CPEE	Total
surgelés	11		12	23	surgelés	0	0	0	0
frais	255	602	423	1280	frais	87	18	223	328
1/2 périssable	240	98	110	448	1/2 périssable	2086	62	266	2414
x manufacturés	859	120	299	1278	x manufacturés	339	29	135	502
total	1364	820	843	3028	total	2512	109	624	3244
commerces de gros alimentaire									
surgelés	153		16	169	surgelés	38		248,81	287
frais	1081	1093	628	2802	frais	46	241	617,11	904
1/2 périssable	825	89	151	1065	1/2 périssable	375	77	575,88	1027
total	2058	1182	795	4035	total	458	318	1441,8	2218

Supérette					
surgelés	22		16	38	Livraisons à domicile en compte propre
frais	238		139	377	
1/2 périssable	69		21	90	
x manuf	38		11	49	
total	367	0	186	553	

En tenant compte des éléments de notre analyse, nous pouvons sur ces quelques lignes de produits, faire une évaluation des transferts qui peuvent être attendus d'un mode vers l'autre.

Tableau n°7 . Les transferts estimés

Industrie alimentaire et consommation courante							
réceptions				expéditions			
	CARR	CPDR	CPER		CAEE	CPDE	CPEE
surgelés	0	0	0	surgelés	0	0	0
frais	813	-602	-211	frais	129	-18	-112
1/2 périssable	153	-98	-55	1/2 périssable	195	-62	-133
x manufacturé	419	-120	-299	x manufacturés	29	-29	0
total	1385	-820	-565	total	353	-109	-245
soit un transfert de 45% des opérations vers le CA				un transfert de 10 % des opérations vers le CA			
commerces de gros alimentaire							
surgelés	0	0	0	surgelés	0	0	0
frais	546	-546	0	frais	309	0	-309
1/2 périssable	165	-89	-76	1/2 périssable	432	0	-432
total	711	-636	-76	total	741	0	-740
soit un transfert de 20 % des livraisons vers le CA				un transfert de 33%			
Supérette							
surgelés	0	0	0	Une grande partie des livraisons à domicile pourraient être transférées vers le compte d'autrui			
frais	176	-37	-139				
1/2 périssable	60	0	-60				
total	236	-37	-199				
soit un transfert de 46 % des opérations vers le CA							

Ce potentiel de transfert paraît important, mais nous savons que les reports seront encore plus importants sur des produits manufacturés et biens intermédiaires, surtout dans le cadre des PME, PMI qui n'ont pas fait d'évaluation de leur système de transport en compte propre.

Conclusion

Cette recherche a mis en évidence les raisons du maintien du compte propre dans la logistique urbaine. Elle révèle une typologie en 5 situations :

- La fonction commerciale dans la relation vente-livraison. Le transfert vers le compte d'autrui n'est pas envisageable.
- Les filières de produits qui traitent de gros flux et pour lesquelles l'organisation du transport en compte propre est bien aussi efficace que celle des professionnels.
- Les "niches" à haute valeur ajoutée.
- Une nécessaire présence de l'entrepreneur dans l'acte qui accompagne le choix ou la livraison du produit.

La place du transport de marchandises en compte propre

- Une offre en prestations de transport professionnel inadaptée aux besoins des entreprises.
- Un manque d'expertise sur le coût par rapport à l'efficacité du système de transport en compte propre.

Nous constatons donc que le but ne doit pas être d'inciter systématiquement et uniformément un transfert du compte propre vers le compte d'autrui, mais d'évaluer la façon optimale de distribuer les produits nécessaires à la vie urbaine.

Nous avons constaté une réorganisation déjà très avancée des chaînes logistiques des grands groupes, liée conjointement à l'introduction des NTIC et la prise de conscience des contraintes à venir sur les effets de serre, la mondialisation, la crise économique.

Il faut admettre la complémentarité entre les deux modes de gestion.

Les incitations au transfert nécessitent de se plier aux recommandations suivantes :

- Lancer une grande campagne d'information sur le coût du transport au sein des entreprises industrielles, artisanales et commerciales indépendantes et en particulier le coût du dernier km.
- Elaborer une aide au diagnostic, semblable à celle proposée il y a quelques années par les DRE.
- Repenser la complémentarité en donnant les moyens au compte propre d'être plus efficace.
- Faire en sorte que les véhicules qui occupent la voirie pour des nécessités d'intervention, ait un statut particulier en matière de stationnement.
- Créer un nouveau métier de chauffeur-livreur en ville, avec une véritable formation, un statut reconnu et une exigence de salaire adapté aux conditions de travail
- Se donner les moyens de collecter les données sur le parc et l'usage des véhicules utilisés par les établissements pour livrer,
- Mener une veille sur les entreprises qui pratiquent le transport pour compte propre tout en analysant les modifications du secteur des transports, en vue d'une adaptation,
- Considérer que le transport pour compte propre, intégré au processus de production et de distribution peut, malgré de nombreux parcours avec de faible taux de remplissage être jugés comme efficace en termes de performances globales dans la mesure où il favorise la maximisation de la chaîne de valeur, au-delà de la stricte rentabilité du transport..
- La performance du transport pour compte propre en zone urbaine étant complètement dépendante du système de distribution urbaine, elle doit être analysée dans une approche systémique tenant compte des réglementations et des évolutions et tendances des marchés.