

Recherche camion désespérément

66

Depuis quelques temps, les affréteurs sont confrontés à une véritable pénurie de camions à certains moments de l'année. C'est le constat que dressent plusieurs études réalisées au plan européen. Quelle est l'origine de cette situation ? Comment gérer ces périodes de crise ? Existe-t-il des solutions (ou à défaut des astuces) pour faire face à l'indisponibilité des transporteurs ? Autant de questions que se posent de plus en plus souvent les responsables logistiques. « L'Agora du Supply Chain Management » leur a consacré un de ses dîners-débats.

A certaines périodes, il devient particulièrement difficile de trouver des camions disponibles. Ce nouveau phénomène semble même s'amplifier, sans qu'il soit véritablement possible d'y remédier à court terme. C'est du moins ce qui ressort d'une étude européenne réalisée auprès de 149 chargeurs par Freight Traders, en collaboration avec le Chartered Institute of Logistics. Lors d'une conférence donnée à Coventry (UK), les auteurs de l'étude laissaient entendre que 2006 avait été une année noire pour les affréteurs : pénurie de camions, augmentation des

©Renault

tarifs de 8 à 10 %, baisse en qualité et en fiabilité, tels étaient les maîtres mots qui ressortaient des témoignages recueillis au cours de l'enquête.

Des difficultés structurelles

« Pour bien comprendre les difficultés que rencontrent aujourd'hui les chargeurs, il convient de rappeler que le secteur du transport est composé de 37.000 entreprises. Dans ce paysage très atomisé, 20 groupes se partagent 80 % du Business », rappelle Hervé de Guillebon, Directeur commercial France de FM Logistic. En effet, le métier se structure et se concentre à présent autour d'une poignée de groupes internationaux. Mais, force est de constater que, dans un même temps, les petites entreprises ont beaucoup de mal à survivre. « En 2005, les dépôts de bilan ont connu une augmentation de 40 %, ce qui correspondrait à une disparition d'environ 1.000 entreprises par an », souligne encore Hervé de Guillebon. Selon les organisations professionnelles, les causes sont multiples : une législation fiscale et sociale trop contraignante, une revalorisation des salaires très supérieure à l'inflation, une augmentation du coût du carburant... et au final des marges excessivement réduites, de nature à mettre en péril de nombreuses PME au moindre accroc. Parallèlement à ces difficultés structurelles et durables, il faut bien avouer que le métier de chauffeur routier ne fait plus rêver, et qu'il est de plus en plus difficile de recruter des conducteurs qualifiés et compétents. « Ce contexte pèse sur le dynamisme du secteur et entraîne des dysfonctionnements préjudiciables à la bonne gestion des flux de marchandises », constate le Supply Chain Manager d'un grand groupe industriel. Des dysfonctionnements qui interviennent désormais à des périodes bien particulières, comme le souligne Hubert-Marie Bouillet de Freight Traders : « Nous avons remarqué que la pénurie de chauffeurs intervient surtout pendant l'été. A ce moment là, la chaleur entraîne une demande forte



en eau, en boissons diverses et variées, crèmes glacées, produits frais... ». Une consommation saisonnière qui mobilise davantage de véhicules et déplace la demande vers le Sud et les bords de mer.

Des initiatives concrètes

L'Étude réalisée par Freight Traders fait également apparaître que l'allongement des distances réduit la disponibilité de l'offre : « Plus les activités de fabrication se déplacent vers l'Est, plus les chaînes d'approvisionnement s'allongent, entraînant une réduction de capacité ». Une situation qui pourrait plaider en faveur d'une meilleure représentativité du fret ferroviaire. Et pourtant, il n'en est rien puisque l'on enregistre une baisse constante du rail au profit de la route. « Les préoccupations environnementales nous poussent à réfléchir à des modes de transport plus propres et moins polluants », affirme le responsable logistique d'une grande enseigne de la distribution qui s'empresse d'ajouter : « Pourtant dans l'état actuel des choses, nous sommes obligés de constater que dans bon nombre cas, la route reste le moyen le plus flexible et le plus rapide pour acheminer un produit d'un point A à un point B ».

Est-ce à dire que nous serions désormais entrés dans une ère de difficultés endémiques et placés devant l'obligation de subir l'indisponibilité des camions à certaines périodes ? Lors d'un dîner-débat organisé par le Club « Agora du Supply Chain Management », plusieurs directeurs logistiques

se sont exprimés pour commenter des initiatives destinées à prévenir des situations de crise. C'est ainsi qu'un responsable logistique de l'industrie sucrière a mis en avant la nécessité de développer des rapports de confiance avec ses transporteurs : « Nous gérons des flux importants vers l'Espagne, et dans les périodes de pointe nous avons souvent du mal à trouver des transporteurs. Alors nous avons décidé d'établir une véritable relation partenariale avec certaines sociétés pour les fidéliser et accroître leur disponibilité. Pour commencer, nous avons réduit leur nombre de 50 à 30, ce qui nous a permis de leur assurer un fret plus important. Ensuite, nous avons passé des accords à l'année qui incluent une augmentation sensible du prix de la prestation, en échange de quoi nous avons négocié une garantie de disponibilité au moment où nous en avons le plus besoin ». Plusieurs Supply Chain Managers insistent sur la nécessité de s'inscrire dans des relations de type gagnant-gagnant. « Il est important de s'attirer les faveurs de nos partenaires transporteurs », reconnaît l'un d'eux, évoquant la nécessité de leur faciliter la vie, notamment par une réduction des temps d'attente aux quais. « Des sociétés informatiques comme DDS, Transwide ou encore Transporeon permettent de planifier les rendez-vous. Ce qui peut améliorer les relations entre chargeurs et transporteurs ».

Pooling, vous avez dit pooling ?

Pour un autre responsable logistique, spécialiste des produits phytosanitaires, le remède à la pénurie passe par une optimisation des volumes transportés : « Nous essayons de nous arranger avec nos clients pour livrer des camions complets ». Mais lorsque les clients souhaitent des livraisons fréquentes et que l'on ne trouve pas suffisamment de camions pour satisfaire leurs exigences, une solution est de s'entendre avec d'autres fournisseurs qui livrent aux mêmes clients pour

bénéficier d'une mutualisation de moyens. La démarche consiste alors à interroger le client pour savoir si certains de ses fournisseurs pourraient être intéressés par un partage des ressources. L'issue n'est pas toujours concluante. Mais de l'avis unanime, cela vaut la peine d'essayer. En fait, en matière de pooling, le plus facile est de passer par son prestataire logistique (quand on en a un). Car finalement, c'est lui qui joue l'interface entre le producteur et le distributeur. C'est donc le mieux placé pour massifier les volumes et proposer des optimisations. Plusieurs grands prestataires ont déjà mis en place des organisations visant à regrouper des fournisseurs de la Grande Distribution pour les faire bénéficier d'une mise en commun des moyens de stockage et de transport. FM Logistic et Kuehne + Nagel se sont déjà positionnés fortement sur ce créneau. Pour autant, il ne peut y avoir mutualisation qu'à partir du moment où l'activité s'y prête. Pour Augustin Gueldry, Directeur logistique de WIV, la mutualisation ne peut pas s'appliquer partout : « Pour WIV, leader dans la distribution de vins et de spiritueux aux particuliers, l'axe de réflexion porte plutôt sur les flux inversés. L'idée est de trouver des chargeurs qui n'ont pas forcément les mêmes produits, mais les mêmes trafics en sens inverse. Ce n'est pas facile, mais c'est possible. Il faut simplement prendre le temps de chercher ».

Des actions à court et moyen terme

« La situation de pénurie que nous connaissons à certains moments nous conduit à préconiser des actions à court et moyen terme, indique Hervé de Guillebon de FM Logistic. Les actions opérationnelles « court terme » visent à intervenir rapidement et sporadiquement au moment des crises. Cela consiste par exemple à accepter de livrer avec un moyen de transport inhabituel (un porteur 12 tonnes, par exemple) ou encore à mettre en place des moyens de transport dédiés sur



certaines destinations. Je pense à des modes comme le ferroviaire ou le cabotage. Enfin, il n'est pas interdit d'augmenter progressivement les stocks clients avant une période forte : il est préférable de remplir 5 camions de 33 palettes, plutôt que 6 de 27,5. » Pour les actions à moyen et long terme, là encore Hervé de Guillebon suggère une série de dispositions comme la limitation des supports intermédiaires et l'encouragement des prises de commande minimales « à la

couche ». Le directeur commercial France de FM Logistic recommande également de sensibiliser les chargeurs, notamment par l'élargissement des créneaux de livraison. Une idée d'ailleurs reprise par bon nombre d'affréteurs, ainsi que le souligne Hubert-Marie Bouillet de Freight Traders : « Certains sont en train de passer en revue leurs propres activités dans le but de présenter un visage plus attrayant à leurs partenaires. Ils ont pris des décisions qui intègrent des aménagements comme l'allongement de leurs heures d'ouverture ».

On le voit, les périodes de pénurie peuvent pénaliser lourdement les chargeurs. Pour autant, elles ne sont pas une fatalité. A défaut de résoudre ce problème, qui pour des raisons structurelles risque de s'installer durablement, des moyens peuvent aider à le surmonter. Encore faut-il l'anticiper en travaillant dans le sens d'une meilleure optimisation des moyens et d'une collaboration renforcée entre chargeurs et transporteurs.

Jean-Philippe Guillaume

8 conseils pour vaincre la pénurie de camions

Petite synthèse des conseils prodigués par les professionnels de la Supply Chain au cours du dîner-débat organisé par l'Agora du Supply Chain Management.

- 1. Améliorez** les conditions d'accueil de vos transporteurs (planification des rendez-vous, diminution des temps d'attente, allongement des heures d'ouverture...) afin de les fidéliser
- 2. Limitez** le nombre de transporteurs à ceux avec lesquels vous pourrez engager de vraies relations partenariales
- 3. Négociez** avec eux des contrats cadres qui leur garantissent un certain volume à l'année et exigez en contrepartie une plus grande disponibilité aux moments critiques
- 4. Optimisez** vos transports en incitant vos clients à accepter des livraisons moins fréquentes à certains moments
- 5. Réduisez** si possible les supports intermédiaires qui occupent du volume et encouragez les commandes « à la couche »
- 6. Envisagez** toutes les possibilités de mutualisation des moyens de transport avec d'autres fournisseurs de vos clients
- 7. Donnez-vous** le temps d'étudier les synergies possibles avec d'autres chargeurs qui ont à gérer des flux inversés
- 8. Acceptez** le recours à des moyens de transport inhabituels pour vous : camions plus petits, mode ferroviaire ou cabotage