



HAL
open science

Le transport routier de marchandises en Allemagne et aux Pays-Bas : enseignements et recommandations pour les transporteurs français

Laurent Guihéry

► **To cite this version:**

Laurent Guihéry. Le transport routier de marchandises en Allemagne et aux Pays-Bas : enseignements et recommandations pour les transporteurs français. *Transports : économie, politique, société*, 2008, 450, pp. 239-248. halshs-00324358

HAL Id: halshs-00324358

<https://shs.hal.science/halshs-00324358>

Submitted on 24 Sep 2009

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.

LE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES EN ALLEMAGNE ET AUX PAYS-BAS: ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS POUR LES TRANSPORTEURS FRANÇAIS

par LAURENT GUIHÉRY

Université Lumière Lyon 2 – Laboratoire d'Économie des Transports – LET - ISH

Le transport routier international français de marchandises connaît ces dernières années une perte d'influence en Europe alors que les trafics ont progressé et que de grandes manœuvres sont en cours depuis l'élargissement de l'Union Européenne à l'Est. Certains de nos transporteurs se sont ainsi repliés sur le marché hexagonal révélant une perte de compétitivité inquiétante. À l'inverse les pavillons néerlandais et allemand ont progressé sur le marché français et se sont réorganisés en Europe face à cette nouvelle donne européenne: suivi des clients dans leur délocalisation à l'Est, mise en réseau, hyper-productivité, segmentation des marchés entre transport haut de gamme à l'Ouest, marché de niches et segment « low cost » en Allemagne de l'Est ou en Pologne, adossement de plus en plus intensif à un grand port (Rotterdam),... Quels enseignements peut-on tirer des expériences allemandes et néerlandaises pour un renouveau à l'international du pavillon français? Sur la base d'une comparaison fine des coûts de conduite et de la structure des marchés TRM de nos voisins, notre contribution, synthèse de deux études récentes pilotées par le Comité National Routier, proposera un rapprochement avec des entreprises allemandes ou néerlandaises afin de proposer un modèle gagnant-gagnant d'échanges de compétences: Afrique du Nord (Maroc) et Sud de l'Europe/Stockage/logistique pour les partenaires français et modèle économique et ouverture à l'Est pour les partenaires allemands ou néerlandais. Une proposition intéressante vise à se rapprocher des opérateurs marocains afin de rééquilibrer le marché TRM en Europe entre une Centre-Est dominant et un Centre-Méditerranée en développement.

L'année 2008 aura été une année riche en études, débats et propositions pour comprendre, accompagner et relancer le transport routier de marchandises (TRM) en France, en particulier dans son engagement à l'international en perte de vitesse ces dernières années. Dans

le cadre des actions engagées par le Conseil d'Analyse Stratégique, de nombreux rapports ont été publiés (neuf rapports soit 875 pages en tout (1)) : ils offrent une analyse sans précédent du TRM en France mais aussi à l'international. Le rapport de synthèse présenté par Claude Abraham et son équipe – « Pour une régulation durable du transport routier de marchandises » – et les rapports des différents groupes de travail (2) ont procédé à une large consultation de l'ensemble des acteurs et ont mis en évidence l'importance de comparer la situation française avec celle de nos partenaires européens (3) afin d'en tirer des enseignements pour les transporteurs français.

(1) http://www.strategie.gouv.fr/article.php?id_article = 838

(2) « Développement, compétitivité, et emploi », présidé par M. Maurice BERNADET. « L'acceptabilité sociale des poids lourds », présidé par M. Jean-Noël CHAPULUT. « Les relations et les évolutions sociales », présidé par M. Georges DOBIAS. « Transport routier de marchandises et gaz à effet de serre », présidé par M. Michel SAVY.

(3) Tâche délicate ! Un responsable du Ministère Néerlandais des Transports (TRM) affirmait même connaître peu de choses de son propre secteur. Cette affirmation ne s'applique pas à l'Allemagne, qui a développé, comme en France, un large système d'observation et de contrôle du secteur (cf. les publications de l'Office Fédéral du Transport de Marchandises (BAG), les universités, et les administrations dans les Länder).

Dans le cadre des missions de veille concurrentielle et d'analyse prospective du secteur menées par le Comité National Routier (CNR), des investigations approfondies sur le transport routier de marchandises (TRM) et les coûts de conduite en Allemagne et aux Pays-Bas, menées par l'auteur et encadrées par Alexis Giret, ont ainsi été menées en 2007-2008. Cet article propose une synthèse de ces deux études disponibles gratuitement auprès du CNR (www.cnr.fr entrée *Études CNR Europe*). Nous avancerons enfin quelques recommandations pour les transporteurs français.

La *méthodologie* de l'étude repose sur un guide d'entretiens menés auprès des professionnels du TRM (15 professionnels par pays environ dans plus de trois régions différentes pour chaque pays) mais aussi auprès des organisations professionnelles, syndicales, du monde universitaire et des pouvoirs publics (ministères des Transports). Les données statistiques ont été obtenues auprès des organismes compétents, publics en Allemagne (Office fédéral du transport de marchandises (BAG) ou professionnels (BGL, DLSV en Allemagne et TLN aux Pays-Bas) ou privés pour les Pays-Bas agissant pour le compte du ministère néerlandais des Transports (NEA, NIWO). Les évaluations de coûts sont le fruit de recoupements (données BGL), moyennes et estimations pour l'Allemagne, et, pour les Pays-Bas, résultats de données de panel (données NEA).

Le point de départ de l'intérêt des professionnels et des pouvoirs publics français pour l'étude du transport routier de marchandises en Allemagne et aux Pays-Bas vient de l'observation préoccupante en France d'une baisse des parts de marché du pavillon français pour le transport routier de marchandises à l'international. Alors que les échanges internationaux de la France entre 2000 et 2004 ont progressé de 17 % avec ses 15 partenaires de l'Union européenne, le pavillon français enregistre

une chute de 17 % (SESP, 2006). Cette chute s'explique en grande partie par la baisse des parts de marché du pavillon français dans les échanges internationaux français. Le pavillon français a perdu environ trois points de parts de marché chaque année, passant de 35,9 % en 2000 à 25,5 % en 2004. L'essor des importations, où le pavillon français se positionne plus difficilement, agit aussi fortement contre le pavillon français. Malgré une hausse modérée des échanges avec l'Allemagne (+9%) qui explique plus du tiers de la baisse du pavillon français (SESP, 2006, p. 12), le pavillon français enregistre une baisse de plus de 12 points de parts de marché et le pavillon allemand renforce sa position, mais également les pavillons tiers (dont le pavillon néerlandais) qui ont vu leur activité progresser de 50 % depuis 2000 (SESP, 2006, p. 12). Ce constat se vérifie très clairement « sur le terrain », en particulier en Allemagne et s'explique en partie par l'introduction en 2005 d'une tarification d'usage de l'infrastructure autoroutière en Allemagne ce qui a fortement renchéri le coût du transport pour les transporteurs français, en particulier si le retour se fait à vide. Ce « vide » a d'ailleurs été bien identifié par les autorités allemandes du secteur dans son rapport annuel d'activité :

« Depuis l'introduction du péage, les entreprises françaises s'engagent moins en Allemagne, ce qui donne plus d'espace de développements pour les entreprises allemandes », rapport annuel de l'Office fédéral pour le Transport Routier de Marchandises, 2006, p. 13.

L'observation attentive des marchés allemand et hollandais du transport routier de marchandises longue distance est alors riche d'enseignements, fondamentalement parce que les entreprises de ce secteur se trouvent engagées, au cœur de l'Europe et en longue distance, dans une compétition rude avec les entreprises des NEM (Nouveaux États Membres). Il est donc intéressant de voir, dans ces deux pays

d'étude, comment un secteur entier, bien organisé et structuré (réglementairement et socialement) a réagi à ce choc externe des NEM. Ces nouveaux entrants à l'Est font ainsi preuves en terme commercial d'un *hyper dynamisme*. Plus replié sur ses frontières, le secteur du TRM en France semblait *a priori* à l'abri des grandes manœuvres en développement aujourd'hui, à l'Est (Ukraine) comme au Sud d'ailleurs (Espagne et Maghreb), mais cette affirmation n'est aujourd'hui plus qu'une illusion : le TRM français est désormais confronté à une *double compression* à l'international, mais aussi pour le transport national lorsque les limitations du cabotage tomberont. De plus cette « compression » est loin d'être statique et c'est donc dans le contexte d'une « compression en provenance de l'Est » mais aussi d'une « compression en provenance du Sud », de l'Espagne et à terme des pays du Maghreb, qu'il faut replacer, de manière dynamique, le cas du TRM longue distance en France.

En poussant à l'extrême le trait de ces évolutions, on peut légitimement se demander ce qu'il restera à terme du TRM longue distance en France dans sa configuration actuelle. Quelles pistes de réflexions stratégiques peut-on proposer pour tirer parti de cette « européanisation » du TRM sur le continent européen : stratégies de réseaux comme semblent le vouloir les PME allemandes, concentration et recherche d'une masse critique autour de grands groupes intermodaux routes/fer/transport maritime, repli sur des marchés de niches, spécialisation sur des transports haut de gamme plus rentables, adossement à un port requalifié et moderne (Pays-Bas) *ou, ce que nous préconisons dans nos recommandations, constitution rapide de filiales au Maroc ou au sud de l'Espagne pour segmenter son offre globale de transport (« Low cost »/Niches/Haut de gamme) et ainsi rééquilibrer le rapport de force Est-Sud.... Bref une réponse « Centre-Méditerranée » à une masse critique TRM qui se déplace au Centre-Est.*

I. — AU CŒUR DE L'EUROPE: UNE ÉCONOMIE ALLEMANDE À PLEIN RÉGIME À L'EXPORTATION ET UN PORT POUR L'EUROPE, ROTTERDAM

En laissant de côté la crise actuelle liée au prix des carburants, le secteur du transport routier de marchandises se porte plutôt bien au centre de l'Europe et permet aux Pays-Bas et à l'Allemagne de se positionner comme leaders dans ce secteur pour deux raisons fondamentales: un réel dynamisme de l'économie allemande à l'exportation ces derniers mois et un positionnement industriel très favorable et, pour les Pays-Bas, la prédominance d'un grand port pour les flux entrants et sortants d'Europe, ce port étant très étroitement connecté avec le tissu industriel allemand. Ainsi, pour le fret, l'achèvement en 2006 de la ligne ferroviaire fret « Betuwelinie » entre Rotterdam, l'arrière-pays et l'Allemagne est considéré comme essentiel.

Il est donc intéressant d'étudier ces deux pays simultanément puisqu'ils apparaissent d'une certaine manière assez complémentaires.

En Allemagne

Le transport routier de marchandises en Allemagne s'appuie sur un vaste tissu industriel de chargeurs qui ne sont pas uniquement des grands groupes (cas français) mais plutôt sur une base de PME/PMI dynamiques et exportatrices. L'Allemagne est en effet en Europe un cas à part avec une place du secteur secondaire encore très forte alors que la France se place maintenant fondamentalement comme un pays de service (secteur tertiaire). Tous les spécialistes reconnaissent que les PME/PMI en Allemagne sont « la colonne vertébrale » de l'économie allemande: ces *Mittelstandunternehmen* emploient 72 % des quelque 22 millions de personnes tra-

vaillant dans le secteur privé et drainent 50 % des investissements (*Le Monde*, 12.09.2006, *supp. Échos*, p. II). Elles génèrent aussi 75 % des brevets et emploient 80 % des apprentis.

Deux mouvements vont avoir des conséquences importantes sur le TRM en Allemagne.

1. Une forte spécialisation sur les biens industriels plutôt haut de gamme qui fonde la compétitivité de l'économie allemande; cette économie bénéficie à plein régime de la croissance en Asie, en Europe de l'Est et, dans une moindre mesure aujourd'hui en Amérique du Nord, cette croissance étant fortement dépendante des biens d'équipements produits en Allemagne... ce qui constitue autant de débouchés pour le TRM longue distance allemand!

2. Des délocalisations massives en Europe de l'Est, ce qui explique, malgré le dynamisme des exportations allemandes, le maintien d'un chômage élevé en Allemagne de l'Est. Dans nos entretiens, il est apparu que les entreprises de TRM suivent souvent leurs chargeurs dans leur délocalisation et continuent donc de les approvisionner. De nombreux chargeurs insistent d'ailleurs fortement, dans nos entretiens, pour garder leur prestataire traditionnel, plus fiable (ponctualité, service, logistique) que les nouveaux opérateurs Est-européens ou étrangers.

L'économie allemande traverse aussi ces dernières années une période faste, ce qui alimente le dynamisme du secteur du TRM. Ainsi le nombre de chômeurs devrait fortement reculer en 2008 pour atteindre son plus bas niveau depuis 1993, ce qui représente un recul de 360 000 personnes par rapport à 2007. C'est d'abord la forte croissance économique qui explique ce bon résultat puisqu'elle sera proche de 3 % en 2007 (2,7 % selon les dernières estimations des instituts de conjoncture) mais cette croissance semble s'essouffler en 2008 (impact de la crise des « subprimes » et d'une éventuelle récession aux États-Unis). Cette forte crois-

sance en 2007 s'explique néanmoins par la très forte demande extérieure en provenance de l'étranger, et beaucoup moins par la demande intérieure contrairement à la France dont la croissance repose d'abord sur la consommation des ménages. Ainsi au premier semestre 2007, l'Allemagne a enregistré 97,7 milliards d'euros d'excédents contre 76,1 sur les six premiers mois de 2006. Elle se positionne au premier rang mondial des pays exportateurs! Une des raisons de ce succès à l'exportation est donc cette très bonne spécialisation sur les industries mécaniques et les machines-outils qui alimentent la forte croissance en Asie, et en Chine en particulier. Les transporteurs allemands en profitent pleinement et les chefs d'entreprises expriment un réel optimisme: ils ont même connu des goulots d'étranglement pour acheminer les expéditions de Noël 2007 vers les grandes surfaces... par manque de conducteurs!

Une des préoccupations actuelles du gouvernement fédéral concerne donc la réelle pénurie de personnels qualifiés, de conducteurs en particulier, et d'ingénieurs en Allemagne: ce manque de personnel entraîne, selon diverses études, un manque de 20 milliards d'euros par an pour l'économie allemande soit 1 % de son PIB et pénalise les secteurs phares de la machine-outil, la métallurgie, l'électro-industrie, l'automobile et l'activité tertiaire. Les premières réflexions du gouvernement fédéral sur cette question vont dans le sens d'une plus grande ouverture des frontières, en particulier pour les emplois qualifiés en provenance de l'Europe de l'Est et de l'Europe centrale, associée à des hausses de salaires et des mesures incitatives.

Enfin, après des années de rigueur salariale et de désinflation compétitive – baisse des salaires et hausse de la productivité – pour réduire les coûts, renforcer la compétitivité, et favoriser la localisation industrielle en Allemagne (la défense du très sacré « Standort Deutschland »), les dernières négociations salariales (DB AG par

exemple) attestent de la reprise à la hausse des salaires ce qui est bien légitime avec cette embellie de l'économie allemande. Cette pression à la hausse des salaires apparaît aussi, pour les conducteurs, dans les dernières négociations de conventions collectives « TRM » en Allemagne.

Mais ce tableau optimiste ne doit pas faire oublier certaines zones d'ombre: l'est de l'Allemagne qui a encore du mal à se réindustrialiser et qui bénéficie encore de transferts sociaux massifs plutôt orientés vers les ménages que l'investissement, une croissance démographique désespérément négative malgré une forte immigration: ainsi les experts prédisent que l'Allemagne devrait perdre 20 millions d'habitants d'ici à 2050 et être donc moins nombreux que les Français à la même date. Ainsi l'arrivée à la retraite d'une classe d'âge importante qu'il faut financer a amené le Gouvernement fédéral à repousser à 67 ans l'âge de départ à la retraite!

Aux Pays-Bas

La situation néerlandaise est un peu différente puisque ce pays, grâce au port de Rotterdam (4), dispose naturellement d'une demande de transport vers l'Europe qui est très importante. Il est d'ailleurs intéressant d'observer une localisation très forte des entreprises de TRM dans un large rayon autour de Rotterdam. Cette localisation est bien structurée autour d'un bon et dense réseau d'autoroutes. À cela il faut ajouter le positionnement leader des Pays-Bas pour l'accueil des EDC (« European Distribution Center »: plates-formes de distribution/« dispatching » logistique des grandes firmes multinationales pour toute l'Europe) qui ont pour mission de stocker et expédier aux quatre coins de l'Europe les conteneurs acheminés à Rotterdam.

Ce pays se caractérise aussi en Europe par son dynamisme et l'opportunisme de ses transporteurs, bien en phase avec le caractère libéral, ouvert (5), entreprenant de la

société néerlandaise. Ce pays se fonde sur une approche très moderne et libérale des relations employeurs-employés au sein desquelles l'entreprise occupe une place centrale: c'est le pays de la création d'entreprise comme en attestent les réussites récentes de TomTom ou le renouveau de Philips... En se fondant d'abord sur l'entreprise et l'initiative privée, il repose sur un modèle social équilibré et paritaire très proche de la co-organisation où les partenaires sociaux jouent un rôle essentiel, mais dans un sens bien moins conflictuel qu'en France. On parle de « polder model ». L'État apparaît plus effacé, ou acteur d'un positionnement stratégique annoncé bien à l'avance comme par exemple la décision pour 2011 pour le TRM d'une tarification générale et innovante (par satellites) de l'usage de toutes les infrastructures routières (2012 pour l'ensemble des véhicules).

Dick van den Broek Humphreij, directeur général d'EVO, l'association des chargeurs néerlandais (regroupant près de 70 % des marchandises transportées aux Pays-Bas) résume assez bien ce positionnement:

« Notre héritage culturel, notre position de carrefour d'échanges et l'exiguïté de notre territoire, qui nous a conduits à optimiser nos surfaces d'entrepôts et nos infrastructures de manière à accélérer nos flux entrants et sortants, ont naturellement favorisé l'émergence d'une industrie transport et logistique performante au service de l'économie ».

Comme l'économie allemande, l'économie des Pays-Bas connaît actuellement une vigoureuse croissance, amorcée en 2006

avec une croissance de près de 3 %. La croissance hollandaise est bien entendue supérieure à la croissance européenne ce qui fait des Pays-Bas, jusqu'en France, un modèle que l'on présente, scrute et cherche à suivre...! Pour 2007, cette croissance se maintiendra à 3 % environ, taux supérieur à la moyenne de l'UE 25 (2,4 % en 2007).

Ces deux pays – Allemagne et Pays-Bas – sont aussi des pays à forts potentiels d'innovation (grande place de la recherche-développement) qui devraient leur assurer un positionnement réussi dans les grands équilibres mondiaux du XXI^{ème} siècle.

II. — LE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES EN ALLEMAGNE ET AUX PAYS-BAS: EN PHASE AVEC LE GRAND MARCHÉ EUROPÉEN

Un élément simple sépare fondamentalement les transporteurs français des transporteurs allemands ou hollandais: ces derniers – hollandais d'abord mais aussi alle-

(4) Ce port a traité en 2005 9,2 millions de conteneurs. C'est quatre fois Le Havre et dix fois Marseille, les deux premiers ports de conteneurs en France. En 2005, ceux-ci régressaient sur cette activité alors que Rotterdam progressait de 12 %.

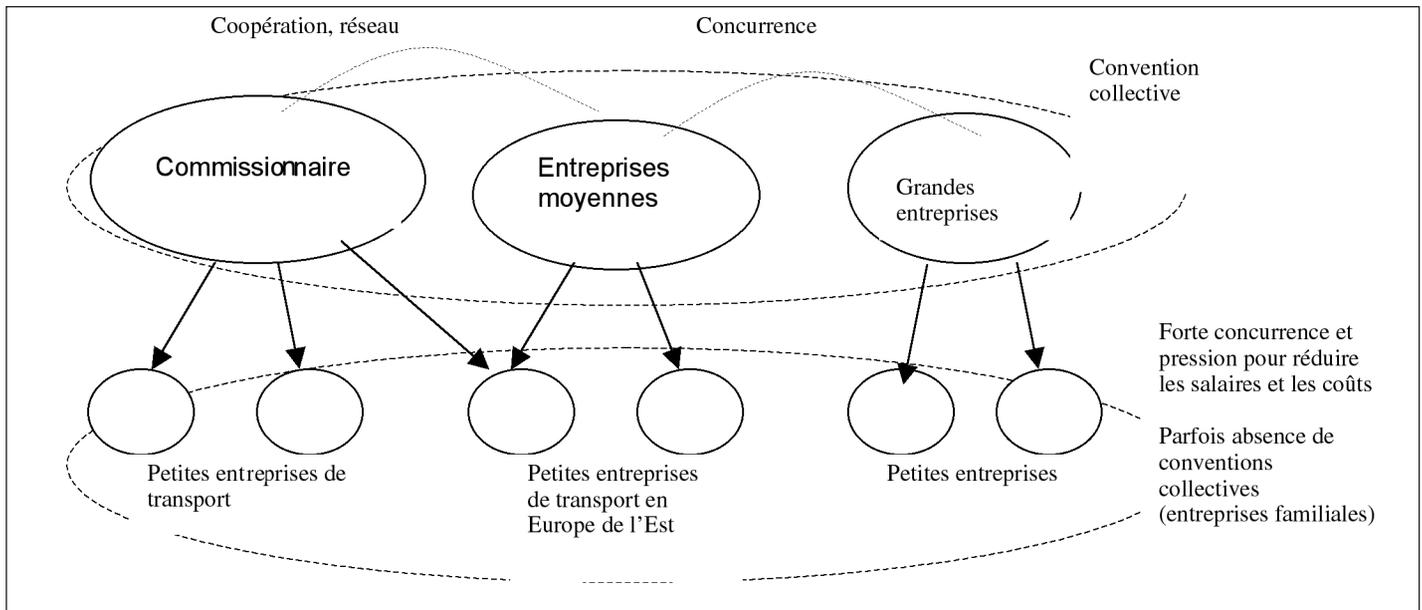
(5) La mer, l'eau et l'ouverture sont des constantes essentielles de l'histoire et de la culture néerlandaise, grand pays de marins, d'aventures coloniales lointaines trop rapidement oubliées face aux géants anglais ou français.

TABLEAU : Principaux indicateurs du TRM en Allemagne et aux Pays-Bas en 2004/2005

	France (2005)	Allemagne (2004)	Pays-Bas (2005)	Unité
TRM sur le territoire national	205	384	84	Milliards t.km
Dont pavillon national	177	267	32	Milliards t.km
Pavillon national en t.km internationales	28	71	52	Milliards t.km
t.km fer marchandises	41	86	5	Milliards t.km
t.km voies navigables	9	64	42	Milliards t.km
Entreprises TRM	36 00	48 500	12 000	
Tracteurs et camions TRM+OTF	185 500	345 500	77 500	Plus de 3,5 t

Source : Alexis Giret et Laurent Guihéry, synthèse étude TRM Allemagne, CNR, mai 2007

GRAPHIQUE : Structure du tissu des entreprises de transport routier en Allemagne



mands avec plus de réserves – voient d’un très bon œil l’ouverture à l’Est – de nouveaux marchés et de nouveaux clients! – alors que les transporteurs français, plus frileux et repliés sur leur marché intérieur, considèrent l’est de l’Europe comme une menace, bref y voient de nouveaux concurrents à bas salaire...

Allemagne

Le transport routier de marchandises en Allemagne se situe à la première place européenne, ce qui conforte bien la place centrale en Europe de l’Allemagne. Le TRM allemand pèse plus de deux fois le TRM français sur les marchés internationaux, où, de plus, il connaît une certaine croissance. On observe ainsi une progression du compte d’autrui (transport effectué par un tiers) et un certain recul du compte propre: les firmes allemandes externalisent donc de plus en plus leur activité de transport/logistique. Néanmoins de nombreux entretiens avec les professionnels ont fait apparaître une très sensible inversion de tendance ces derniers mois, en raison d’une volonté de tenir absolument les délais et de garantir une fiabilité à 100 %, amenant certains

opérateurs à développer leurs flottes. Un effet loupe sur un élément du parc fait apparaître enfin une évolution intéressante du parc avec l’explosion des ventes de véhicules utilitaires inférieurs à 12 tonnes pour la bonne raison que, depuis 2006, ces véhicules ne paient pas de péage sur les autoroutes allemandes!

Le paysage allemand du TRM s’organise à partir de très petites entreprises mais on observe aussi la prédominance de quelques grands groupes. Un dualisme sous-traitants/commissionnaires et un réel poids du compte d’autrui sont aussi à noter. On observe deux niveaux: un niveau supérieur regroupant les grands groupes et organisé autour d’une convention collective très précise et un tissu de petites entreprises en sous-traitance ou d’entreprises familiales qui évoluent dans un environnement social plus flou.

Ainsi 71 % des véhicules engagés sur les routes allemandes le sont par des entreprises de transport (compte d’autrui) représentant 75 % de la capacité totale de chargement. Les commissionnaires (6) (*Speditore*) réalisent seulement 2,7 % des transports eux-mêmes, soit 3,1 % des capacités et les ser-

vices de messagerie express atteignent 26,3 % des véhicules mis en services (soit 22,3 % de la capacité). Les entreprises sont principalement unipersonnelles (65 % des cas) mais peuvent avoir plusieurs employés. 60 % des entreprises de TRM en Allemagne ont moins de cinq employés. Le paysage TRM en Allemagne est donc un paysage de petites entreprises. 86 % des entreprises ont moins de dix véhicules.

Les transporteurs allemands tentent surtout d’accompagner la spécialisation manufacturière plutôt haut de gamme de leur industrie en développant une offre de transport « made in Germany »: fiabilité, ponctualité, rigueur, en particulier dans la gestion du personnel, et prise en compte de l’environnement (véhicules neufs, biodiesel, conduite souple et pro-environnementale). Il est vrai que, sur les segments les plus concurrentiels, les transporteurs allemands rencontrent une très forte concurrence, polonaise en particu-

(6) Une différence importante entre les commissionnaires en France et en Allemagne est qu’en France les commissionnaires sont aussi souvent transporteurs ce qui est moins le cas en Allemagne.

lier: ils tentent donc de se spécialiser sur des niches ou sur une offre transport/logistique haut de gamme.

Une autre particularité des transporteurs allemands est d'avoir suivi les entreprises allemandes qui se délocalisaient à l'est de l'Europe. Ce mouvement a eu un impact réel sur les flux de transport qui se sont fortement accrus de l'est vers l'ouest de l'Europe. De nombreuses entreprises allemandes ont donc des filiales à l'est de l'Europe et se sont donc renforcées par la constitution de grands groupes européens.

L'Allemagne se caractérise enfin par un niveau élevé de coût: ainsi le prix d'acquisition d'un poids lourd est 10 % plus élevé qu'en France, les coûts d'assurance sont doubles, le gasoil est en moyenne 7 % plus cher et les charges d'accès à l'infrastructure routière représentent depuis 2005 12 centimes d'€ par km sur environ 90 % du réseau. Ce surcoût des péages a été néanmoins, selon l'avis des professionnels, quasi intégralement répercuté sans trop de difficulté dans le prix de transport. Ce n'est donc pas du côté des prix de transport que les transporteurs allemands pourront être compétitifs mais du côté de l'offre de transport – qualité – et des services, logistiques en particulier.

Pays-Bas

Bien que les Pays-Bas soient considérés comme le pays du transport fluvial en Europe, le mode routier transporte 82 % des flux en national et 61 % des tonnages sont exportés par voie terrestre. Avec la réforme des chemins de fer en Europe, le transport ferroviaire de fret devrait redevenir une véritable alternative avec la montée en puissance en Europe de Railion (anciennement DB AG Cargo qui a repris les activités fret des chemins de fer néerlandais NS). Le TRM international connaît aujourd'hui 7 % de croissance par an et le ministère des Transports prévoit une crois-

sance du TRM de l'ordre de 20 à 30 % d'ici à 2020. Environ 12000 entreprises de TRM sont opérationnelles aux Pays-Bas dont 80 % spécialisées pour l'international. Le compte d'autrui pèse 70 % des tonnages transportés (avec 77500 véhicules de plus de 3,5 tonnes de PTAC). Le secteur est évidemment très internationalisé avec plus de t. km réalisés à l'international qu'en national: en absolu, le TRM international néerlandais pèse près du double de celui du pavillon français! Comme le rappelle Alexis Giret (CNR), « le pavillon hollandais transporte 57 % des exportations de son pays (par TRM), comme la France il y a 15 ans. Mais, fait plus extraordinaire, le pavillon néerlandais est également majoritaire dans ses importations (52 %) ». Cette remarque explique à elle seule le dynamisme du pavillon néerlandais...

Sur l'activité TRM, l'Allemagne est le premier partenaire international des Pays-Bas et il pèse 2,4 fois le second, c'est-à-dire la France. Les pavillons étrangers qui pénètrent le plus les marchés internationaux hollandais en tant que pavillon tiers sont les Belges, puis les Allemands, puis les Polonais. Les Français sont 16^{èmes} et pèsent 1,1 % du phénomène. Belgique, Allemagne, Pologne sont également les trois premiers caboteurs aux Pays-Bas. La France est cinquième et emporte 2 % du marché de cabotage. Le dynamisme des entreprises de TRM aux Pays-Bas amène certains goulots d'étranglement, comme par exemple le recrutement de chauffeurs. Il manquerait 6000 conducteurs aux Pays-Bas. Pour garder les meilleurs, les entreprises se livrent à une certaine surenchère salariale. Et en parallèle, elles embauchent à l'étranger (Pologne en particulier) sous convention collective néerlandaise, ce qui est très avantageux. La Turquie offre aussi de nouveaux espaces de main d'œuvre mais il y a débat sur l'adaptation de la convention collective, les syndicats néerlandais étant farouchement opposés à un système à deux vitesses.

IV. — UNE « HYPER-PRODUCTIVITÉ » DES TRANSPORTEURS ALLEMANDS ET NÉERLANDAIS

Pour ces deux pays, les entreprises recherchent activement les gains de productivité à tous les niveaux de l'entreprise, s'organisent en réseau d'entreprises pour atteindre une masse critique et une meilleure visibilité, se concentrent. Le tableau (page suivante) propose une évaluation comparée des coûts du personnel de conduite dans quatre grands pays européens. La méthodologie de cette étude a été évoquée en introduction. Pour la Pologne et la France, les données sont issues des études internes du Comité National Routier (CNR).

Cette étude des coûts de conduite permet d'observer l'*hyper-productivité* des transporteurs allemands et néerlandais (7).

Allemagne

La plupart des coûts allemands sont d'emblée plus élevés qu'en France: véhicules environ 10 % plus cher qu'en France, gazole un peu plus cher (+6,6 %, source CNR), droits d'accises de 20 % supérieurs, assurance proche du double, péage kilométrique sur le réseau autoroutier en moyenne de 12 centimes d'euro par kilomètre, ce surcoût appliqué au 1^{er} janvier 2005 ayant été répercuté sur le prix de transport. Le kilométrage annuel d'un poids lourds est ainsi plus proche de 135000 km/an au-dessus des 120000 km observés en France (CNR) (8). Les salaires sont régis par une convention collective négociée au niveau de chaque Land *présentant de fortes disparités*

(7) Voir les notes de synthèse d'Alexis GIRET disponibles gratuitement sur le site du CNR, entrée « CNR Études Europe ».

(8) Véhicule type: France: tracteur attelé à une semi-remorque de type savoyarde; Allemagne: camion-remorque.

entre l'Est et l'Ouest, ce qui entraîne l'apparition d'un secteur *Low Cost* en Allemagne de l'Est directement confrontée à la concurrence Est-européenne. Ainsi les conducteurs des Länder de l'Est sont payés, semble-t-il, environ 30 % de moins qu'à l'Ouest, lorsque les conventions sont appliquées. Le taux horaire de base recommandé en Thuringe est de 6,14 €/heure (sans ancienneté). Les entreprises Ouest-allemandes de TRM sélectionnent donc d'abord les prestations plutôt « haut de gamme » et externalisent à leurs filiales Est-allemandes (ou Est-européennes) les transports moins rentables. Au niveau salarial et en tenant compte des différences de productivité, l'écart entre la France et l'Allemagne de l'Ouest est peu signifi-

cant... mais dans la pratique un conducteur allemand circule 22 % de plus qu'un français en gérant son temps de conduite de façon très favorablement pour l'entreprise (le temps de disponibilité n'est pas toujours rémunéré d'où un coût de conduite plus faible qu'en France!). Des salaires en général forfaitisés et une application stricte de la législation sociale européenne permettent une gestion maximale du temps d'emploi des conducteurs et des poids lourds, ce qui constitue un avantage concurrentiel des transporteurs allemands.

Pays-Bas

Plus encore que l'Allemagne, les Pays-Bas sont le pays de *l'hyper-productivité TRM*.

Fidèle aux acquis du « polder model » (négociations, consensus, compromis,...) et loin de l'interventionnisme public omniprésent, l'emploi dans le secteur TRM est régi par un système de conventions collectives autonomes (TLN principalement; convention claire et précise (9) de 112 pages assez différentes des quelques pages des conventions signées entre organisations patronale et syndicale dans chaque Land allemand).

(9) Taux horaire de la convention TLN pour un conducteur routier à l'international: de 9€84 à l'embauche à 12€54 à partir de six années d'ancienneté (valeurs octobre 2006). En France, un conducteur équivalent est rémunéré entre 8€15 à 8€85 de l'heure; heures normales: 40 heures par semaine; + 30 % au-delà; heures effectuées le samedi: + 50 %; dimanche: 100 %.

Synthèse des principaux résultats de l'étude sur les coûts de conduite en Allemagne et aux Pays-Bas, en comparaison avec la France et la Pologne (2006)

	Unité	France: données CNR	Allemagne Länder de l'Ouest (moyenne)	Allemagne: Länder de l'Ouest (maximum)	Allemagne Länder de l'Est (minimum)	Pays-Bas (Source: NEA) – International vers la France	Pologne (estimation 2006 en hausse rapide chaque année)
Salaires bruts (avec heures supp. et bonus)	€/mois	2 173	2 734	2 967	1 718	3 223	de 820 à 1 360
Charges patronales	%	36 (aides Fillon déduites)	25	25	25	36	22,57
Défraiement en moyenne par jour	€/jour	38 – 40 Moyenne avec 50 % d'international	20	20	20	40 international – 7 national	de 25 à 40
Coût total annuel	€/an	44 173	45 463	48 960	30 425	55 132	20 000
Temps de travail hebdomadaire	heures/semaine	49,6	56,5	56,5	56,5	55	56,5
Nombre de semaines travaillées par an	Semaines/an	42	42	42	44	43	45
Temps de travail annuel	Heures/an	2 100	2 373	2 373	2 486	2 343	2 500
Temps de conduite annuel	Heures/an	1 554	1 890	1 890	1 980	1 917	2 025
Coût d'une heure de travail	€/heure	21	19,2	20,6	12,2	23,5	8
Coût d'une heure de conduite	€/heure	28,4	24,1	25,9	15,4	28,8	10
Base 100 France sur les heures de conduite		100	85	91	54	101	35

Source: Étude CNR « Allemagne », 2007 et données CNR

Les coûts d'exploitations sont d'emblée plus chers: coûts de véhicule un peu supérieurs, assurances 50 % plus chères, coûts de carburants et d'entretien-réparations de 5 % inférieurs. Mais c'est surtout les coûts de personnels de conduite qui sont les plus élevés des grands pays d'Europe du TRM. Les Pays-Bas nous offrent alors un exemple de modèle gagnant-gagnant :

- salaires (50 % de plus qu'un conducteur français en moyenne) ;
- compétitivité (malgré un coût à l'heure de conduite supérieure de 8 % à celui d'un conducteur français spécialisé à l'international) ;
- emplois dans le TRM puisque les transporteurs et les organisations professionnelles affirment manquer de conducteurs.

Le succès du pavillon hollandais à l'international s'explique d'abord par un volume important de travail (certains véhicules roulent jusqu'à 150 000 et 180 000 km/an) et une flexibilité dans les horaires des conducteurs, ce qui constitue un avantage compétitif décisif sur le marché de TRM européen. Les conducteurs, comme en Allemagne, jouent aussi le jeu de l'entreprise en privilégiant, semble-t-il, les positions « temps de conduite » et « temps de repos » au détriment du temps de disponibilité. Concernant le temps de travail, il s'établit environ à 213 jours de travail, comme en France. Mais, c'est du côté de l'organisation que des différences notables sont à remarquer: journée de TRM « normale » à 11 heures de travail et semaine proche de 55 heures (voire même 60 heures selon de nombreux témoignages). À ce sujet, en raison de leur rôle fondamental lié au port de Rotterdam, les Pays-Bas ont obtenu de la Commission européenne un délai supplémentaire jusqu'en mars 2010 (+cinq ans) pour transposer la directive européenne 2002/15 (plafonnement du temps de travail d'un conducteur routier à 48 heures/semaine en moyenne).

STRATÉGIES ET RECOMMANDATIONS

Pourquoi observer attentivement le TRM dans ces deux pays? Parce que le TRM en Allemagne et aux Pays-Bas occupe en Europe, depuis une dizaine d'années, un positionnement « pionnier » dans la réaction et les stratégies développées par les transporteurs allemands pour faire face aux NEM. À l'inverse, le marché français est plus éloigné *a priori* des NEM et il est donc sensiblement moins réactif à cette très forte concurrence sur les coûts et les prix. *Il est donc clair que les attitudes et tactiques adoptées par les transporteurs allemands peuvent servir de points de repère pour les transporteurs français.*

Malgré la hausse forte des prix des carburants ces derniers mois, le marché du transport routier de marchandises (TRM) en Allemagne et aux Pays-Bas est en plein essor et les experts observent même l'apparition de goulots d'étranglement (conducteurs en particulier). Mais à terme, la situation s'avère plus problématique, le cabotage de transporteurs des NEM (Nouveaux États Membres) constituant la menace la plus apparente. En écho avec les nombreux avis recueillis en Allemagne, il en va à long terme de la survie du TRM longue distance en Europe de l'Ouest. L'entrée de la Roumanie et de la Bulgarie dans l'Europe au 1^{er} janvier 2007 ne peut qu'aggraver les difficultés du TRM longue distance en France. La Turquie et l'Ukraine se positionnent déjà comme des prétendants redoutables.

Conscients de cette menace, les opérateurs allemands et hollandais ont réagi de différentes manières:

- suivi des chargeurs dans leur délocalisation à l'Est (surtout pour l'Allemagne); filialisation pour les entreprises plus grandes en Allemagne de l'Est (coût de conduite de 20 à 30 % inférieur) ou en Europe de l'Est avec le rachat d'entreprises locales (coûts d'ex-

ploitation inférieurs de 40 % selon une étude non communiquée du BGL et du gouvernement fédéral). En ce sens, les transporteurs allemands suivent aussi leurs clients dans leur délocalisation à l'Est;

- recherche tous azimuts de gains de productivité;
- du côté allemand: compressions fortes des coûts, en particulier de conduite (personnels) s'inscrivant en cela dans la politique récente du gouvernement allemand de désinflation compétitive et de restauration d'une compétitivité coût. Ce modèle est peu applicable en France;
- mise en réseau des entreprises moyennes afin de gagner en lisibilité et recherche d'une masse critique: modèle applicable aux entreprises françaises dans le cadre de partenariats franco-allemands; externalisation des transports non rentables à de petits transporteurs familiaux ou locaux;
- adossement à une masse critique de chargeurs (Rotterdam; European Distribution Center); renouveau des ports français;
- spécialisation haut de gamme où le prix est moins essentiel, positionnement sur des marchés de niches (Pays-Bas, European Distribution Center), et vente d'un label (*Transport made in Germany* par exemple) qui est synonyme pour les entreprises de fiabilité, de ponctualité, de service (qualité de conditionnement, manutention, faiblesse des chutes et des dommages) et de savoir-faire.

Recommandations pour les transporteurs français

L'analyse du secteur allemand et hollandais du transport routier de marchandises à l'international nous permet de proposer quatre pistes stratégiques pour les transporteurs français. La quatrième recommandation est la plus ambitieuse:

Recommandation 1: développer des partenariats, des rapprochements, des fusions d'entreprises de transport françaises, hol-

landaises et allemandes en s'appuyant sur la recherche d'une masse critique en Europe: les avantages informationnels et opérationnels des transporteurs allemands et hollandais en Europe de l'Est pourraient favorablement se combiner avec une grande ouverture au sud de l'Europe, voire en Méditerranée et au Maghreb, des entreprises françaises et des facilités de stockage et de gestion logistique dans ce pays central entre Sud et Nord qu'est devenue la France.

Recommandation 2: monter en gamme sur les prestations transport et logistique et, en écho avec les expériences allemandes, scinder l'offre de TRM entre le transport « low cost » à effectuer depuis les NEM/le Maghreb et le

transport de qualité à effectuer par les opérateurs français avec un label qualité.

Recommandation 3: pour les petits opérateurs, bâtir des réseaux en Europe afin de garder une marge de manœuvre face aux « gros » transporteurs. « Naviguer en escadre (franco-allemande ou franco-néerlandais) » à l'exportation comme le recommande le ministère des PME/PMI (10) est une bonne chose au lieu de s'aventurer seul sur des marchés « lointains ».

Recommandation 4: constitution rapide de filiales au Maroc ou au sud de l'Espagne pour segmenter son offre globale de transport (« Low cost »/Niches/Haut de gamme) et ainsi rééquilibrer le rapport de force en apportant une

réponse « Centre-Méditerranée » à une masse critique du TRM européen qui se déplace rapidement au « Centre-Est ». Les problèmes à surmonter sont nombreux: frontière complexe entre l'Espagne et le Maroc (ferry), licences CEMT, grandes différences de structure des marchés européen et nord-africain, respect des normes sociales et environnementales ■

(10) Par exemple en faisant référence au guide du développement des PME à l'exportation: http://www.premierministre.gouv.fr/chantiers/tpe_pme_540/les_grands_axes_542/pme_mieux_armees_pour_54856.html

Voir bibliographie page suivante

BIBLIOGRAPHIE

- « Information zur Tarifpolitik », WSI-Tarifarchiv, avril 2006, Nr. 61.
- BAG, Geschäftsbericht 2005, Cologne.
- Bundesamt für Güterverkehr (BAG), « Geschäftsbericht 2005 : Aufgaben – Organisation – Tätigkeiten », 2005.
- Bundesamt für Güterverkehr (BAG), « Marktbeobachtung Güterverkehr: Sonderbericht zum Strukturwandel im Güterkraftverkehrsgewerbe », avril 2006.
- Bundesamt für Güterverkehr (BAG), « Struktur der Unternehmen des gewerblichen Güterkraftverkehrs und des Werkverkehrs », novembre 2004.
- Bundesverband Güterkraftverkehr « Logistik und Entsorgung e.V. (BGL), Jahresbericht », octobre 2005.
- CNR, base de données des TRM européens du SESP.
- Deutscher Speditions- und Logistikverband e.V. (DSL), Lohntarifvertrag 2006 für die gewerblichen Arbeitnehmer des privaten Transport- und Verkehrsgewerbes in Hessen (« Tarifs »), 2006.
- Discours du secrétaire d'État au Transport, M. HENNERKES, BMVBS, 1^{er} février 2007-03-04.
- GUIHÉRY L., « Le transport routier de marchandises en Allemagne », *l'Officiel des Transporteurs, Actualités internationales*, n° 2401, avril 2007.
- GUIHÉRY L., « Transport routier de marchandises et coûts de personnel de conduite en Allemagne », in Georges Dobias, Patrice Dupuy, Christine Raynard, « Pour une régulation durable du transport routier de marchandises », « Les relations et les évolutions sociales », Conseil d'analyse stratégique, pp. 85-88, Paris, avril 2008.
- GUIHÉRY L., « Transport routier de marchandises et coûts de personnel de conduite aux Pays-Bas », Études CNR Europe, Comité National Routier, Paris, 2008, 46 pages.; synthèse: « Le transport routier de marchandises aux Pays-Bas », in Georges Dobias, Patrice Dupuy, Christine Raynard, « Pour une régulation durable du transport routier de marchandises », « Les relations et les évolutions sociales », Conseil d'analyse stratégique, pp. 89-94, Paris, avril 2008.
- HERRY M., « Transportpreise und Transportkosten der verschiedenen Verkehrsträger im Güterverkehr ». 2001.
- KLAUS P., « Go East-Logistik », Transparents de la Conférence, septembre 2004.
- KLAUS P., KILLE C., « Die Top 100 des Logistik 2006 », 4^{ème} édition, Deutscher Verkehr Verlag Hambourg, 2006.
- LAFONTAINE F., MALAGUZZI VALERI L., « The Deregulation of International Trucking in the European Union: Form and Effect », working paper, avril 2005.
- MINEFI, « Fiche de synthèse Pays-Bas », mission économique aux Pays-Bas, juillet 2006.
- MINEFI, « Fiche de synthèse Pays-Bas », mission économique aux Pays-Bas, mars 2007.
- Ministère de l'Équipement du Transport et du Logement, « Réglementation sociale européenne dans les transports routiers », DTT, 20005.
- Ministère de l'Équipement, du Transport et du logement, SESP, « La transport routier de marchandises en Europe en 2004: forte croissance du pavillon espagnol » 2006.
- Ministère des Transports, « Freight Transport in NL », 2004.
- NEA Transport Research and Training, « Cost comparison and costs developments in the European Road Haulage Sector », 2005.
- NEA, « Cost Comparison and Cost Developments in the European Road Haulage Sector », Reference Date 1-1-2006.
- NEA, « The main Features 2005-2015: a strategic vision on European Transport Flows », août 2005.
- NEA, « Analyse coût de TRM international », 2006.
- NEA, nombreuses études sectorielles en néerlandais.
- NIWO, Jaarverslag 2006.
- OCDE, note de synthèse Pays-Bas, ECO/CPE (2007) 7/EO81/2, mai 2007.
- Prognos, « Regulations in the transport market and personnel costs of driving staff in Germany », January 2003.
- Revue de l'OFCE*, « France: le coût d'outre-Rhin: perspectives 2006-2007 pour l'économie française », avril 2006, n° 97.
- Revue de l'OFCE*, fiche pays Allemagne, n° 97, septembre 2006.
- SCHULZ W., « Industrieökonomik und Transportsektor. Marktdynamik und Marktanpassungen im Güterverkehr », Kölner Wissenschaftsverlag, 2004.
- SCHULZ W., « Application of systems Dynamics to Empirical Industrial Organization – The Effects of the New Toll Systems », Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften, Band 56, 2005, Heft 2.
- Sociétal*, « Le modèle nordique », avril 2006, n° 52.
- TLN, « Transport in cijfers », édition 2005.
- WARNING A., « Diplomarbeit: die Wettbewerbsfähigkeit von Logistik – und Transportunternehmen nach der EU – Osterweiterung », 2006.