

# Network Horizon 2022

Sept découvertes clés  
sur les transporteurs.

# Transporeon – Network Horizon 2022

Le secteur du transport routier, incluant les transitaires et les propriétaires de camions, est confronté à des pressions. Alors que le monde traverse de crise après l'autre, les gestionnaires de transport doivent comprendre l'ensemble du paysage logistique pour mettre à jour leurs scénarios et tester leurs stratégies actuelles. Le rapport Network Horizon 2022 vise à soutenir cet effort en fournissant des informations actualisées pour les décideurs, par les décideurs.

Après les perturbations importantes de la chaîne d'approvisionnement mondiale causées par la Covid-19, la guerre en Ukraine est le dernier événement majeur à affecter les chaînes d'approvisionnement et les transports en Europe et dans le monde. Les pénuries persistent et ont un impact sur les marchés, tandis que les prix de l'énergie et les niveaux d'inflation sont très élevés.

Il n'est donc pas surprenant que les chargeurs et les transporteurs cherchent une plus grande stabilité dans leurs relations, et que 90% des transporteurs prévoient d'augmenter leurs tarifs en 2022, contre 68% en 2021.

C'est l'une des conclusions de l'enquête Transporeon Global Carrier Survey 2022, qui constitue la base de ce rapport.



# Qu'est-ce qui se profile à l'horizon ?

Les développements perturbateurs sur le marché ont pu avoir des conséquences opérationnelles à court terme, mais les acteurs ont également réorienté l'objectif stratégique à long terme des transporteurs.

- D'un point de vue stratégique, l'accent a été mis sur les investissements dans la numérisation et la décarbonisation et sur le développement commercial, les contrats et les ventes
- Par rapport à l'année dernière, les chargeurs peuvent s'attendre à un peu plus de visibilité en temps réel dans le secteur du transport routier
- Davantage de transporteurs sont en mesure de calculer leurs émissions de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>)

L'enquête Transporeon Global Carrier Survey 2022 a fourni des informations dans sept domaines clés, menant à sept découvertes clés.

- **Découverte #1** : Les transporteurs et les chargeurs introduisent davantage de stabilité dans leurs relations commerciales
- **Découverte #2** : Les pratiques de sous-traitance des transporteurs reflètent les accords contractuels avec les chargeurs
- **Découverte #3** : Les plateformes d'échange de fret sont désormais utilisées pour combler les déficits de capacité des transporteurs
- **Découverte #4** : Alors que les grands transporteurs s'efforcent d'établir une visibilité en temps réel, les petits acteurs ont du mal à en voir la valeur
- **Découverte #5** : La numérisation reste l'« éléphant blanc » dans un secteur du transport routier largement manuel
- **Découverte #6** : Les outils et l'intégration numériques sont nécessaires pour saisir les cinq principales opportunités de création de valeur perçues par le secteur
- **Découverte #7** : Les investissements sont désormais davantage orientés vers les efforts opérationnels que vers la numérisation et la décarbonisation

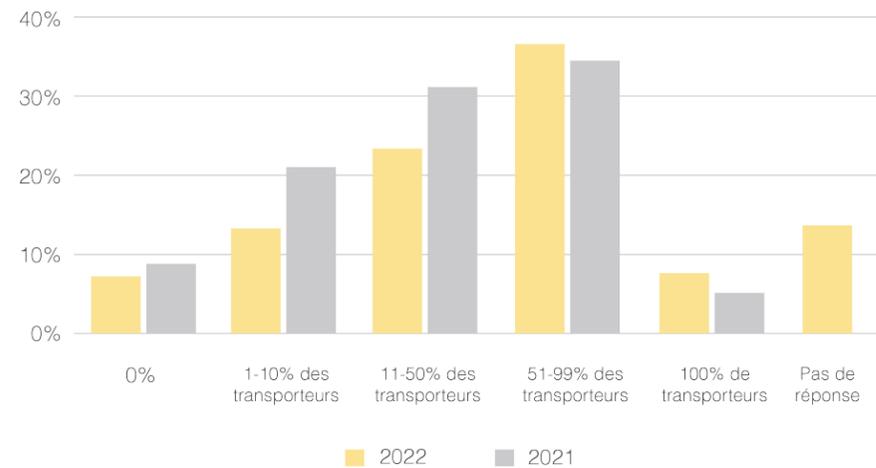
# Découvrir le paysage

## DÉCOUVERTE #1 : LES TRANSPORTEURS ET LES CHARGEURS INTRODUISENT DAVANTAGE DE STABILITÉ DANS LEURS RELATIONS COMMERCIALES

**Perspectives clés:** Le pourcentage des activités des transporteurs basées sur des contrats à plus long terme, également appelées activités contractuelles, a augmenté de 10% par rapport à l'année précédente et représente désormais 52% de l'activité totale (voir figure 1). Ce choix peut être motivé par des considérations stratégiques ou opérationnelles. Pendant ce temps, le nombre de transporteurs se consacrant uniquement au marché spot a diminué de 9% à 7%, et ceux sans aucune activité spot ont augmenté à 8%, comparé à 5% l'année dernière.

**Conclusion:** Bien que le transport maritime manque de fiabilité, la part des charges et des capacités garanties par des contrats est en augmentation. Cependant, pour faire face à cette situation, une approche flexible est nécessaire. Il est donc important de maintenir une stratégie mixte, qui permet aux chargeurs et aux transporteurs de tirer parti des avantages des tarifs contractuels et spot pour équilibrer les coûts de transport et les bénéfices. Cette stratégie nécessite des contrats fixes pour garantir la capacité, ainsi qu'une allocation spot automatisée pour permettre des réactions rapides aux changements à court terme des tarifs et de la demande de capacité.

Figure 1: Part de l'activité contractuelle par rapport à l'activité spot



**Informations complémentaires:** Des tendances similaires en matière de taux contractuels sont observées dans d'autres secteurs. Le transport maritime par conteneurs, par exemple, a connu une augmentation des contrats avec les transporteurs. Selon la plateforme d'information sur le marché du fret maritime de Transporeon, les tarifs contractuels à long terme ont augmenté de 150 % en glissement annuel entre mai 2021 et avril 2022. Les chargeurs cherchent toujours à garantir le transport de leur cargaison lorsque cela est nécessaire, mais ils exploitent également les opportunités de taux spot lorsqu'elles sont opérationnellement adaptées.<sup>1</sup>

**DÉCOUVERTE #2: LES PRATIQUES DE SOUS-TRAITANCE DES TRANSPORTEURS REFLÈTENT LES ACCORDS CONTRACTUELS AVEC LES CHARGEURS**

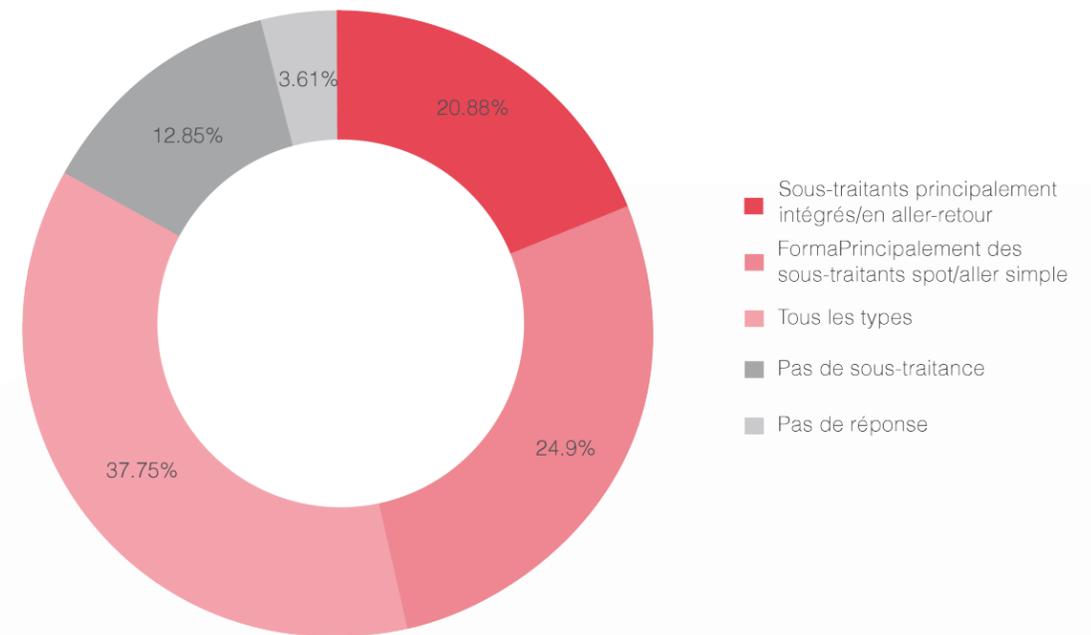
**Perspectives clés:** Un peu plus de la moitié des transporteurs ont déclaré qu'ils s'approvisionnent en sous-traitants sur le marché spot pour des allers simples plutôt

<sup>1</sup> Wackett M. (2022) Les chargeurs continuent à privilégier les contrats, malgré les réductions des taux spot à court terme, The Loadstar <https://theloadstar.com/shippers-still-favouring-contracts-despite-short-term-spot-rate-discounts/>

que de collaborer avec des partenaires externes pour des allers-retours à plus long terme (figure 2). Environ un tiers des transporteurs choisissent de travailler soit avec des partenaires intégrés pour les allers-retours, soit avec leurs propres moyens de transport. Cette tendance semble refléter ce que l'on observe actuellement du côté des chargeurs.

**Conclusion:** Les engagements pris envers les chargeurs ont une forte influence sur les pratiques de sous-traitance.

Figure 2: Type de sous-traitants sourcés



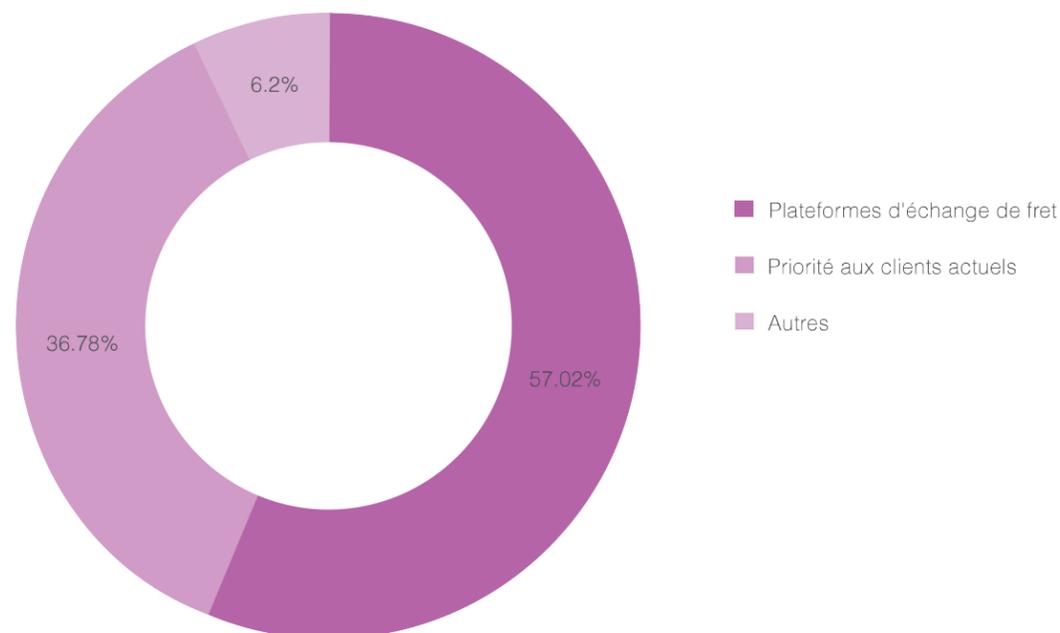
**Informations complémentaires:** Dans cette période d'incertitude, il est crucial de maintenir les compétences acquises en s'appuyant sur des partenaires fiables et éprouvés pour gérer efficacement les tâches ou les clients spécifiques, tout en donnant la priorité aux clients directs.

### DÉCOUVERTE #3: LES PLATEFORMES D'ÉCHANGE DE FRET SONT DÉSORMAIS UTILISÉES POUR COMBLER LES DÉFICITS DE CAPACITÉ DES TRANSPORTEURS

**Perspectives clés:** Plus de la moitié des transporteurs interrogés utilisent des plateformes d'échange de fret pour trouver des capacités supplémentaires lorsque leur propre réseau est saturé. 37 % priorisent leurs propres clients, 6 % trouvent des solutions différentes. Parmi les transporteurs utilisant ces plateformes, 59 % sont des transitaires et 23 % sont des sociétés disposant de leurs propres moyens de transport. Environ deux tiers des transporteurs travaillent avec des transitaires numériques ou restent neutres, mais seulement 3 % prévoient de devenir eux-mêmes des transitaires numériques.

**Conclusion:** Plus de 50 % des transporteurs ont recours aux plateformes d'échange de fret pour trouver des capacités supplémentaires lorsque leur propre réseau est insuffisant.

Figure 3: Comment les répondants recherchent des capacités supplémentaires pour répondre aux besoins des clients



**Important à savoir:** Les plateformes d'échange de fret proposent une variété de fonctionnalités, comme la gestion de la demande et de l'offre, la planification des créneaux horaires, la visibilité, la documentation électronique et la facturation, ainsi que des données pour optimiser l'activité des transporteurs. Ceux qui sauront intégrer un produit complet avec une personnalisation et une intégration des systèmes existants ont plus de chances de réussir. Les transporteurs devraient collaborer avec des plateformes et des fournisseurs de technologies pour améliorer leurs systèmes et leurs offres de services plutôt que de compter sur les acteurs non numériques et risquer une perturbation de leurs activités.<sup>2</sup>

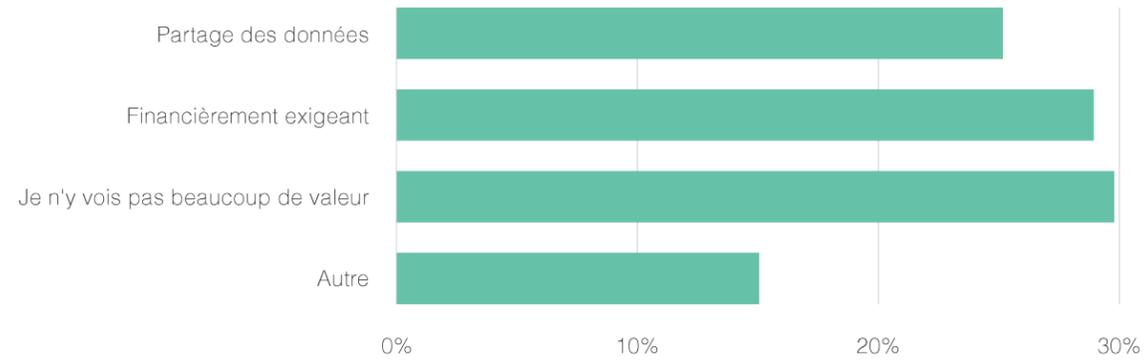
### DÉCOUVERTE #4: ALORS QUE LES GRANDES ENTREPRISES DE TRANSPORT CHERCHENT À ÉTABLIR UNE VISIBILITÉ EN TEMPS RÉEL, LES ACTEURS DE PLUS PETITE TAILLE ONT DU MAL À PERCEVOIR L'INTÉRÊT DE CETTE TECHNOLOGIE.

**Perspectives clés:** Parmi les transporteurs qui ont répondu, 70 % indiquent qu'ils ont déjà mis en place la visibilité en temps réel ou qu'ils envisagent de le faire cette année. Chez les grands opérateurs (250 millions d'euros ou plus de revenus annuels), le taux d'adoption a déjà atteint 92 %. Les entreprises de taille moyenne (5 à 100 millions d'euros de revenus annuels) déclarent que le partage des données est leur principal obstacle à la visibilité. Étonnamment, les petits opérateurs (1 million d'euros ou moins de revenus annuels) ne voient pas l'intérêt de la visibilité en temps réel (Figure 4).

**Conclusion:** Même si l'adoption des technologies numériques dans le secteur du transport routier est généralement lente, la visibilité en temps réel est devenue très répandue. Les grandes entreprises de transport ont adopté des solutions agressives, tandis que les acteurs de plus petite taille ont tardé à suivre cette tendance.

<sup>2</sup> King M. (2019) Digitization key to forwarders 'reaching the next level', The Lloyd's Loading List <https://www.lloydsloadinglist.com/freight-directory/news/Digitization-key-to-forwarders-reaching-the-next-level/74747.htm#.YsFxMXZBy5d>

Figure 4: Obstacles à la visibilité en temps réel pour les transporteurs



**Informations complémentaires:** Les transporteurs réaliseront de plus en plus que le suivi des colis, palettes, conteneurs ou autres biens tels que les camions n'apporte qu'une valeur limitée. Pour créer une valeur commerciale véritable, il sera nécessaire de mettre en place une visibilité de couverture totale tout au long des itinéraires ou corridors, ou au moins sur un site unique complet (par exemple, un entrepôt terminal, une cour et un magasin). Dans ce cas, le besoin de données et d'analyses plus précises et en temps réel augmentera dans l'ensemble du secteur.<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Chanana D., Lehmacher W. (2021) In the crosshairs: Real-time logistics visibility

## DISCOVERY #5: LA NUMÉRISATION RESTE L'« ÉLÉPHANT BLANC » DANS UN SECTEUR DU TRANSPORT ROUTIER LARGEMENT MANUEL

**Perspectives clés:** Plus de 70% des transitaires utilisent encore des méthodes manuelles pour gérer leurs sous-traitants, ce qui implique que les commandes, les mises à jour de suivi et la gestion des retenues sont principalement effectuées par courrier électronique et par téléphone. Seuls 18% des transporteurs font usage de logiciels tiers. La numérisation implique l'utilisation de logiciels, d'outils numériques, de données et de leur partage. Bien que 60% des transporteurs reconnaissent la valeur d'un outil de répartition intelligent, seulement un tiers d'entre eux serait disposé à payer pour un service fournissant des informations personnalisées sur les transports, telles que les scores de productivité, les taux d'acceptation et les couloirs les plus actifs.

**Conclusion:** L'industrie des transporteurs reste largement manuelle et est à la traîne en matière de numérisation.

**Important à savoir:** L'absence de numérisation adéquate peut entraîner des niveaux d'intégration et de visibilité limités, en particulier dans les écosystèmes auto-organisés 4 où plusieurs acteurs utilisent les mêmes infrastructures telles que les routes, les plateformes de transport et les équipements de transport. Dans de tels cas, chaque partie doit participer et s'intégrer dans la chaîne pour tirer le meilleur parti de la numérisation. Si des maillons faibles existent, cela peut entraîner des comportements inattendus et non désirés. La numérisation est essentielle pour permettre la visibilité et la collaboration à l'ère numérique, car il est souvent avéré que la vérité n'est pas connue de tous. Ainsi, il est important de créer des communautés connectées de partage de données, équipées de la numérisation, pour permettre une analyse approfondie, une visibilité en temps réel et une collaboration efficace au 21ème siècle.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Watson R. T., Lind M., Delmeire N., Liesa F. (2021), Shipping: A Self-Organising Ecosystem, in M. Lind, M. Michaelides, R. Ward, R. T. Watson (Ed.), Maritime informatics. Heidelberg: Springer

<sup>5</sup> Lind M., Gogh van M., Becha H., Kouwenhoven N., Lehmacher W., Lund E., Mulder H., Murphy N., Simha A. (2020) Information Sharing Communities for Digitally Enabled Supply Chain Visibility, Article No. 64 [UNCTAD Transport and Trade Facilitation Newsletter N°88 – Fourth Quarter 2020] (<https://unctad.org/news/information-sharing-communities-digitally-enabled-supply-chain-visibility>)

## DÉCOUVERTE #6 : LES OUTILS ET L'INTÉGRATION NUMÉRIQUES SONT NÉCESSAIRES POUR SAISIR LES CINQ PRINCIPALES OPPORTUNITÉS DE CRÉATION DE VALEUR PERÇUES PAR LE SECTEUR

**Perspectives clés:** Les cinq principales opportunités de création de valeur, selon les répondants du secteur, sont les suivantes :

1. Éliminer les trajets à vide
2. Réduire les erreurs
3. Simplifier les processus
4. Optimiser les processus internes
5. Réduire les efforts manuels

L'opportunité la plus importante est la réduction du nombre de trajets à vide, jugée la plus importante par 40% des répondants, suivie par la réduction des erreurs avec 34%.

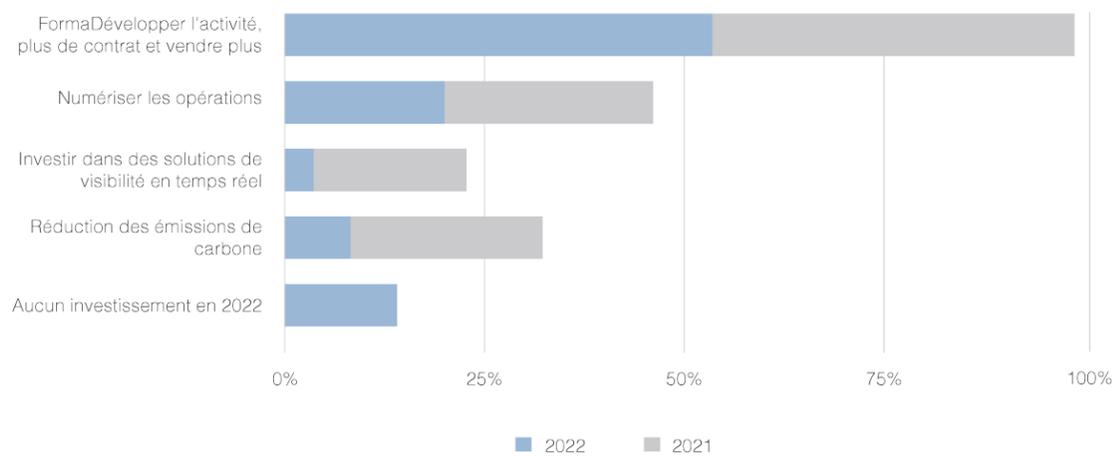
**Conclusion:** Les transporteurs ont une compréhension claire des domaines de création de valeur. La réduction de l'effort humain et des erreurs ainsi que la rationalisation et l'optimisation des processus sont mieux réalisées grâce aux outils numériques et à l'intégration interentreprises.

**Informations complémentaires:** Selon Eurostat, les trajets à vide représentent environ 20% du total des trajets, dont 30% au niveau national et 11% au niveau international.

**DÉCOUVERTE #7 : LES INVESTISSEMENTS SONT DÉSORMAIS DAVANTAGE ORIENTÉS VERS LES EFFORTS OPÉRATIONNELS QUE VERS LA NUMÉRISATION ET LA DÉCARBONISATION**

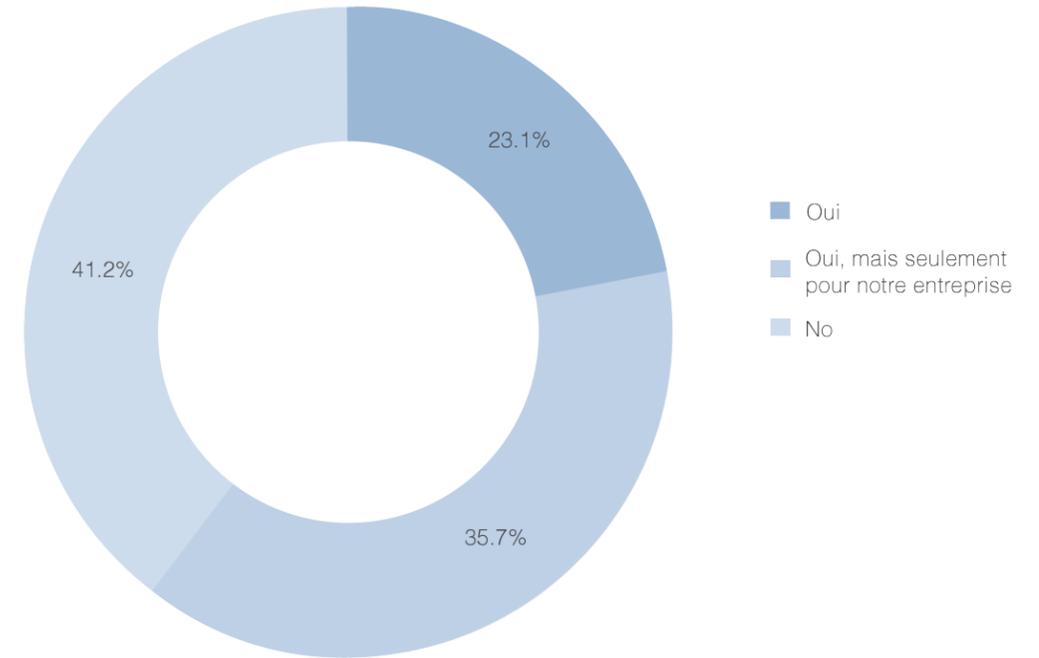
**Perspectives clés:** La plupart des ressources sont actuellement consacrées au maintien et à la croissance de la base de clients, plutôt qu'à investir dans l'innovation future. Les investissements dans le développement commercial, les ventes et les contrats ont augmenté de 38% à 53% d'une année à l'autre. En revanche, le montant investi dans la numérisation des opérations a diminué, et il est prévu que la priorité donnée aux investissements dans les solutions de visibilité en temps réel passe de 20% à 4% (voir Figure 5). Les investissements dans la réduction des émissions de carbone devraient également diminuer, passant de 24% à 9%

Figure 5: Priorité d'investissement pour 2022



**Conclusions:** Par rapport à 2021, la numérisation et les actions en faveur du climat sont passées au second plan, tandis que le développement de l'entreprise est privilégié.

Figure 6: La capacité des répondants à calculer les émissions de CO2 liées au transport



**Informations supplémentaires:** Par rapport à l'année précédente, environ 14% des transporteurs ont amélioré leur capacité à calculer les émissions de CO2. Cependant, 41 % des transporteurs déclarent ne pas être en mesure de calculer les émissions de CO2 (figure 6). Pour changer cette situation, des investissements supplémentaires sont nécessaires. La numérisation est largement considérée comme un outil essentiel pour réduire les émissions.<sup>6</sup> Ce changement d'orientation des investissements risque de créer des frictions entre les attentes des consommateurs et des organismes de réglementation, et ce que l'industrie du transport routier est prête à offrir. En 2018, selon les données de l'Agence internationale de l'énergie (AIE), le transport routier représentait les trois quarts des émissions liées au transport.<sup>7</sup> La CSRD (Directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité), qui entrera en vigueur en 2023, augmentera la pression sur les entreprises pour qu'elles déclarent leurs émissions de CO2 liées au transport.

<sup>6</sup> Lind M., Lehmacher W., Åhlén Björk S., Haraldson S., Pålsson C., Penttilä R., Tikka K., Watson R.T. (2022) Decarbonizing the maritime sector: Mobilizing coordinated action in the industry using an ecosystems approach, Article No. 89 [UNCTAD Transport and Trade Facilitation Newsletter N°94 - Second Quarter 2022] (<https://unctad.org/news/decarbonizing-maritime-sector-mobilizing-coordinated-action-industry-using-ecosystems-approach>)

<sup>7</sup> Lehmacher W., Lind M. (2021) COP26: 5Zs that changed the world, Part 1—Defining the moment, LogiSym – the Magazine for Supply Chain Executives, December-January 2021 (page 32-34) ([https://maritimeinformatics.org/wp-content/uploads/2022/03/Dec\\_Jan-2022\\_COP26\\_5ZS-THAT-CHANGED-THE-WORLD-LogiSym\\_Part-1.pdf](https://maritimeinformatics.org/wp-content/uploads/2022/03/Dec_Jan-2022_COP26_5ZS-THAT-CHANGED-THE-WORLD-LogiSym_Part-1.pdf))

# Esquisser une feuille de route

Nous sommes actuellement confrontés à une route incertaine et, dans ce contexte, il est essentiel que la direction prête une attention particulière aux actions à court et à long terme pour garantir la viabilité future de l'entreprise. Les données fournies révèlent des résultats encourageants pour l'avenir:

- Notamment que les entreprises sont en mode de crise depuis un certain temps et doivent donc se préparer à la route cahoteuse qui les attend.
- Les dirigeants doivent accorder une attention particulière à la pression exercée sur leur personnel, en particulier sur ceux de première ligne, afin d'éviter les démissions.
- Il est également crucial de maintenir une communication constante avec les fournisseurs et les clients pour assurer une compréhension mutuelle et un alignement étroit.
- Il est important de réfléchir à des scénarios et de revoir constamment les plans pour surmonter les périodes de volatilité et d'incertitude.
- Bien que les entreprises puissent faire face à des contraintes à court terme, il est essentiel de ne pas négliger la nécessité de décarbonisation à long terme, car les réglementations à venir pourraient les obliger à prendre des décisions hâtives.
- Les grands chargeurs et transporteurs poursuivent des stratégies de numérisation agressives, et ceux qui ne sont pas en mesure de répondre aux attentes risquent de disparaître. Les transporteurs plus petits doivent accélérer leurs efforts pour saisir également les opportunités liées à la numérisation.

Comme les pressions pour décarboniser le transport ne feront qu'augmenter, les transporteurs doivent continuer à développer leurs connaissances, à mettre en œuvre des outils et à ajuster leur organisation pour conduire les stratégies de numérisation et de décarbonisation à travers tous les processus et modèles d'affaires. Avec les approches, les stratégies et les plans d'exploitation appropriés, les entreprises de transport et les transitaires seront bien placés pour naviguer dans l'environnement actuel et saisir les opportunités qui se profilent à l'horizon.

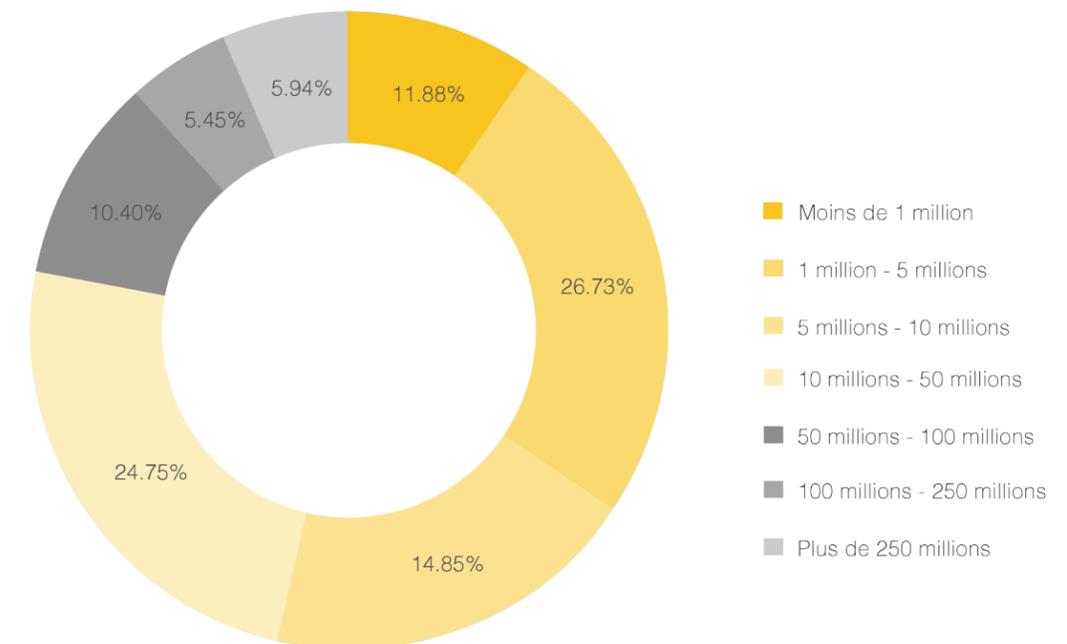
<sup>8</sup> Sirtori-Cortina D. (2022) Stressed-out Supply Chain Managers Are Throwing the Towel, Bloomberg <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-23/supply-chain-managers-are-quitting-in-unprecedented-numbers>

# À propos de l'enquête

Les données utilisées dans l'enquête Transporeon Global Carrier Survey 2022 ont été collectées auprès de 252 organisations entre le 29 avril et le 27 mai 2022 par l'équipe Transporeon Carrier Management.

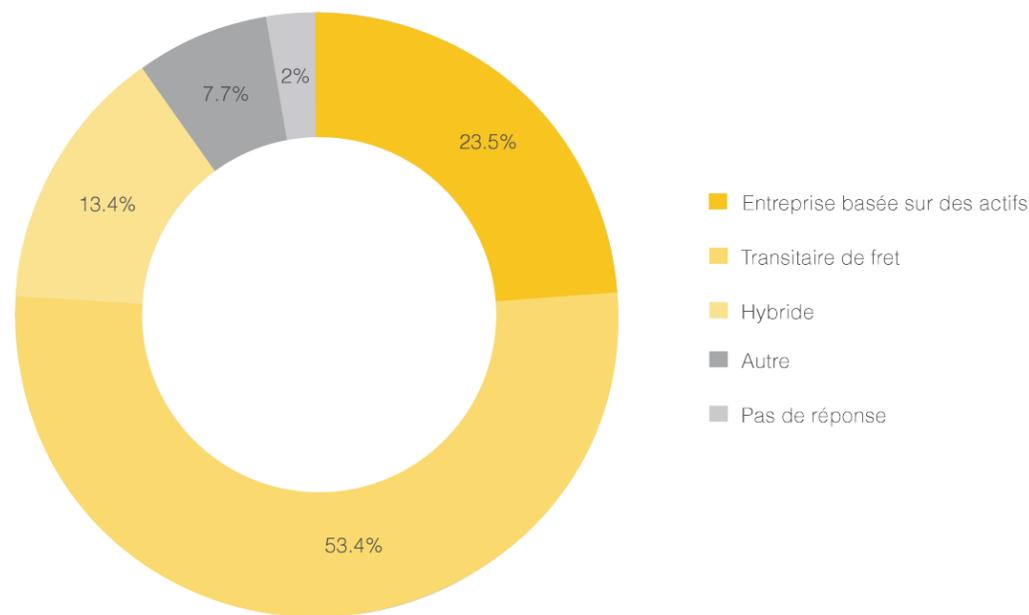
Comme le secteur du transport routier est généralement fragmenté, plus de la moitié des répondants ont indiqué que leurs revenus annuels étaient inférieurs à 10 millions d'euros. Environ 10 % des transporteurs ont déclaré des revenus supérieurs à 100 millions d'euros et près de 6 % ont indiqué des revenus supérieurs à 250 millions d'euros (figure 7). La grande majorité des entreprises de transport ont leur siège social en Europe (94 %), ce qui est similaire à la base de répondants de l'année précédente.

Figure 7: Les revenus (en EUR) parmi les répondants



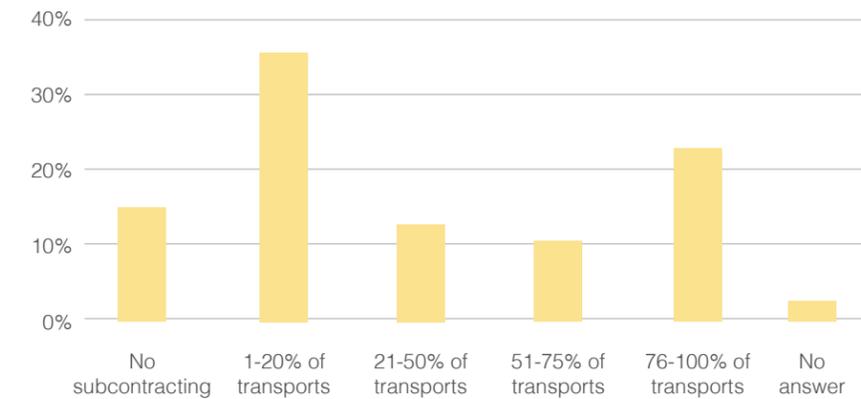
Une entreprise de transport, selon la définition utilisée dans l'enquête, est une entreprise qui accepte de transporter des marchandises pour le compte de clients/chargeurs, en utilisant ses propres actifs/camions et/ou ceux de sous-traitants. Contrairement aux transporteurs traditionnels, il existe de nombreuses entreprises qui ne possèdent pas d'actifs (transitaires) et qui ne disposent pas directement de moyens de transport. Plus de la moitié des répondants de l'enquête (53%) fonctionnent selon un modèle de transitaire, tandis qu'environ un quart (24%) sont des entreprises basées sur des actifs et possèdent leurs propres moyens de transport (figure 8).

Figure 8: Modèle d'entreprise de transporteurs répondants



Le modèle de transitaire est largement adopté dans le secteur du transport, comme en témoigne le pourcentage élevé de transitaires (figure 9). Plus de 80 % des chargements sont sous-traités, ce qui montre que les transitaires jouent un rôle important dans l'acheminement des marchandises. En moyenne, un transporteur sous-traite 46 % de l'ensemble des transports effectués. Il est intéressant de noter que la moitié des sous-traitants sont engagés sur un marché spot, c'est-à-dire sans contrat à long terme, contrairement aux contrats de transport aller-retour intégrés.

Figure 9: Répartition du total des transports sous-traités par les transporteurs



## À propos des auteurs



**Wolfgang Lehmacher** est partenaire opérationnel chez Anchor Group et conseiller chez Topan AG. L'ancien responsable de la chaîne d'approvisionnement et des industries du transport au Forum économique mondial et président et PDG émérite de GeoPost Intercontinental est également membre du conseil consultatif de The Logistics and Supply Chain Management Society, à Singapour, ambassadeur de European Freight and Logistics Leaders' Forum, à Bruxelles, conseiller de GlobalSF, à San Francisco, et membre fondateur des groupes de réflexion Logistikweisen et NEXST.

**Mikael Lind** est le premier professeur (auxiliaire) d'informatique maritime au monde et est engagé à Chalmers, Suède, et il est également conseiller principal en recherche stratégique auprès des instituts de recherche suédois (RISE). Il est expert auprès du Forum économique mondial, du Digital Transport Logistic Forum (DTLF) européen et du CEFAC-ONU. Il est le co-éditeur du premier livre sur l'informatique maritime et du livre suivant récemment publié par Springer.

