

CIHEAM



Centre
International
de Hautes Etudes
Agronomiques Méditerranéennes

*International
Centre for
Advanced
Mediterranean Agronomic Studies*

Thèse / Thesis

requis pour
l'obtention du Titre

*submitted
for the Degree of*

Master of Science

**Développement commercial et
actualisation des prix pour
une entreprise de transport frigorifique
« TFE International Sud-Est »**

Dorra Attia

Série « Master of Science » n° 129

2013

**Institut Agronomique Méditerranéen de
Montpellier**



CIHEAM
IAM MONTPELLIER

**Développement commercial et
actualisation des prix pour
une entreprise de transport frigorifique
« TFE International Sud-Est »**

Dorra Attia

Série « Master of Science » n° 129

2013

**Développement commercial et actualisation des prix pour une entreprise de
transport frigorifique « TFE International Sud-Est »**

Dorra Attia

Série « Master of Science » n° 129

2013

Série Thèses et Masters

Ce Master est le numéro 129 de la série *Master of Science* de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier.

Cette collection réunit les *Masters of Science* du CIHEAM-IAMM ayant obtenu la mention « Publications », ainsi que les travaux doctoraux réalisés dans le cadre des activités scientifiques et pédagogiques de l'Institut et de ses enseignants chercheurs.

Le *Master of Science* du Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes :
Développement commercial et actualisation des prix pour une entreprise de transport frigorifique
« TFE International Sud-Est »

a été soutenu par **Dorra Attia** le 10 juillet 2012 devant le jury suivant :

M. Jean-Claude Montigaud, Directeur de recherche INRA Montpellier,Président
Mme Selma Tozanli, enseignant-chercheur CIHEAM-IAMM..... Membre
M. Abdelhamid Bencharif, enseignant-chercheur CIHEAM-IAMM..... Membre

Le travail de recherche a été encadré par Mme Selma Tozanli.

CIHEAM-IAMM
Institut agronomique Méditerranéen de
Montpellier

Directeur : Pascal Bergeret

3191 route de Mende – BP 5056
34093 Montpellier cedex 05
Tél. : 04 67 04 60 00
Fax : 04 67 54 25 27
<http://www.iamm.fr>

L'institut Agronomique Méditerranéen
n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans cette thèse

ISBN : 2-85352-520-1 ; ISSN : 0989-473X

Numéros à commander au
CIHEAM- IAMM
Bureau des Publications
e-mail : tigoulet@iamm.fr
Prix : 50€
© CIHEAM, 2013

Fiche bibliographique : Dorra Attia – Développement commercial et actualisation des prix pour une entreprise de transport frigorifique « TFE International Sud-Est » - Montpellier : CIHEAM-IAMM. 110 p. (Master of Science - 2013 ; n°129).

Résumé : Le secteur de la logistique agroalimentaire est sans nul doute l'un des plus troublants et des plus concurrentiels. La complexité croissante de l'environnement (crises alimentaires, crise économique, ...) et l'élargissement continu du marché ont contribué à modifier les règles concurrentielles et à réviser les services proposés par les prestataires spécialisés qui se trouvent obligés d'améliorer leur performance logistique vis-à-vis de leurs clients. Dans ce contexte, et dans le cadre d'accroître sa part de marché et d'affronter la concurrence grandissante, l'entreprise TFE International Sud-Est a opté pour une mise à jour de la qualité de services commercial et logistique à ses clients en termes de prix et de visibilité des offres qu'elle propose aussi bien à ses clients qu'à ses prospects.

Ce mémoire a pour objet de présenter le secteur de la logistique agroalimentaire et ses spécificités par rapport à la logistique générale et de définir le rôle des prestataires logistique au niveau de la filière agroalimentaire.

Ce travail vise également à identifier les outils commerciaux qu'une entreprise de transport peut utiliser pour améliorer ses services et pour se différencier par rapport à ses concurrents, entre autres la politique des prix qui attire aujourd'hui l'attention des chercheurs économiques vu son importance au niveau du plan d'action commercial et la mise en place des méthodes adéquates pour actualiser les prix existants au niveau d'une entreprise de transport en considérant la nature du service demandé par le client (transport en complet, transport en groupage).

Mots clés : Logistique agroalimentaire ; Politique de prix ; Concurrence ; Actualisation des prix ; Transport en groupage.

Abstract: *The logistics sector Food is undoubtedly one of the most troubling and more competitive. The increasing complexity of the environment (food crisis, economic crisis ...) and the development of the globalized market have helped to change the competitive rules and review the nature and the quality of specialized service provider's services which are forced to improve their logistics performance with their customers. In this context, and to increase its market share and to face the increasing competition, the company TFE International Sud-Est has opted for an update of the quality of sales and logistics services to customers in terms of price and the visibility of offers proposed to its customers and to its prospects.*

This thesis aims to present the food logistics industry and its specific comparing to general logistics (general cargo) and define the role of logistics providers in the food chain.

This work also aims to identify the tools that a transport company can use to improve its services and to differentiate itself from its competitors, including pricing policy which have proved its importance in the trade agenda and the establishment of adequate methods to update the existing rates at a transport company by considering the nature of the service requested by the client (full transport, consolidation).

Keywords: *Food Logistics, Pricing, Competition, Update Prices, Consolidation.*

Table des matières

Introduction	5
Partie 1 : Contexte général	7
I. Marché du transport et de la logistique sous température dirigée	7
1. La spécificité de la logistique du froid	8
A. La nature des produits	8
B. Les clients.....	9
C. Les moyens de transport.....	10
D. Les caractéristiques des services logistiques	11
a. Le délai : importance du facteur temps	11
b. La disponibilité	11
c. La qualité du transport et la conformité	11
2. Caractéristiques du marché du transport et de la logistique sous température dirigée	11
A. Taille et évolution du marché.....	11
B. L'environnement concurrentiel	12
C. Les tendances du marché.....	14
D. Environnement réglementaire	14
E. Le contexte géographique du secteur.....	15
F. Les principaux acteurs du marché.....	15
II. La Filière agroalimentaire et son interaction avec les activités de transport	16
1. Les acteurs de la filière de transport.....	17
2. Présentation de la filière Transport des marchandises	20
3. Interaction entre filière de transport et filière agroalimentaire.....	21
A. Relation clients-prestataires transport et logistique	22
B. Relation fournisseurs-prestataires transport et logistique	25
Partie 2 : Cadre théorique et problématique	
I. L'environnement économique : Compétitivité des entreprises de transport	27
1. Critères de choix d'un transporteur	28
2. Satisfaction Client	28
A. Evaluation de la relation commerciale	28
B. Evaluation du système d'information	29
3. Fidélisation Client	29
II. Facteurs clés de succès des entreprises de transport et adaptation du mix marketing	29
1. Actions sur le produit « <i>Product</i> »	29
2. Actions sur le prix « <i>Price</i> »	30
3. Actions sur la distribution « <i>Place</i> »	30
4. Actions sur la promotion et la communication « <i>Promotion</i> ».....	30
III. Le groupe STEF-TFE.....	32
1. Activités du groupe	32
2. Stef-Tfe en chiffres	33
3. Positionnement stratégique du groupe	33
4. Stef-Tfe en Europe	37
IV. TFE International Sud-Est	39
1. Les activités de TFE International Sud-Est.....	39
2. Présentation de l'entreprise par fonction.....	41
A. Le management	41
B. Le commerce	42
C. L'exploitation	43
3. Analyse SWOT pour TFE International Sud-Est.....	43
A. Les forces	44
B. Les faiblesses.....	45
C. Les opportunités	45
D. Les menaces	46
V. La problématique	46

Partie 3 : Approche méthodologique

I. Définir les objectifs de l'entreprise.....	47
II. Déterminer les contraintes internes et externes	47
III. Choisir une politique de prix.....	47
IV. Choix de la méthode adéquate de calcul du prix	48
1. Les facteurs externes	48
A. La demande	48
B. La concurrence	49
C. La réglementation.....	49
2. Les facteurs internes.....	49
3. La méthode des coûts complets.....	50
A. Les coûts d'achat.....	51
B. Les coûts de production.....	51
C. Les coûts hors production.....	51
D. Les coûts de revient.....	51
E. Le chiffre d'affaires (CA).....	52
F. Les résultats analytiques	52
V. Actualisation du plan de transport.....	53

Partie 4 : Présentation des Résultats

I. Définition des objectifs de l'entreprise	55
II. Mise en place d'une tarification générale T.G.....	56
1. Le circuit logistique de TFE International Sud-Est.....	56
2. Tarification client pour l'Italie	58
A. Pour les produits frais.....	59
B. Pour les produits surgelés	60
3. Tarification client pour Péninsule Ibérique : Espagne + Portugal.....	61
4. Tarification client pour Benelux : Belgique + Pays bas + Luxembourg	63
A. La Belgique	63
B. Les Pays-Bas	63
C. Le Luxembourg	64
5. Tarification client pour la Suisse.....	65
6. Tarification client pour l'Angleterre et l'Irlande.....	67
7. Tarification client pour l'Allemagne et l'Autriche.....	67
8. Tarification client pour les pays Scandinaves	68
9. Tarification client pour les pays de l'Europe de l'Est	69
10. Tarification client pour l'Andorre	70
III. Mise en place des tarifs internes TFE International Sud-Est à destination des pays de d'Europe	71
IV. Actualisation du plan du transport	71
1. Définition des acteurs clés	72
A. Les clients	72
B. Les transporteurs et les sous-traitants	72
C. Les logisticiens	73
2. Etat des lieux	73
3. Proposition du plan	73
4. Confirmation	74

Conclusion	75
-------------------------	-----------

Bibliographie	77
----------------------------	-----------

Liste de figures

Figure 1 : La <i>supply chain</i> alimentaire	7
Figure 2 : Segmentation du marché par famille du produit	9
Figure 3 : Répartition modale dans le transport frigorifique français en Km-T en 2006	10
Figure 4 : Tendances du marché frigorifique au niveau de la filière alimentaire	14
Figure 5 : Les prestataires des activités logistiques	18
Figure 6 : L'organisation du secteur du transport routier	20
Figure 7 : La corrélation entre le système agroalimentaire et la filière transport-logistique	22
Figure 8 : Les exigences du consommateur pour les produits alimentaires	25
Figure 9 : Interaction entre transport et mondialisation	27
Figure 10 : Processus de fidélisation d'un client pour une entreprise de transport	28
Figure 11 : Les quatre caractéristiques des services	31
Figure 12 : Répartition du CA par secteur d'activité en 2010	32
Figure 13 : Chiffre d'affaires consolidé en Millions d'euros entre 2007 et 2010	33
Figure 14 : Les 5 forces de Porter appliquées au groupe Stef-Tfe	34
Figure 15 : Panorama de la concurrence de Stef-Tfe	35
Figure 16 : Les exportations avec l'union européenne et les principaux clients de la France en Milliards d'Euros en 2010	37
Figure 17 : Réseau Stef-Tfe de plates-formes de consolidation pour la distribution des produits finis	41
Figure 18 : L'activité commerciale de TFE International Sud-Est	42
Figure 19 : Analyse SWOT de l'entreprise TFE International Sud-Est	44
Figure 20 : Départ Client à proximité du département (FR.69)	52
Figure 21 : Trafic transport pour client de la région Sud-Est (élaboré par l'auteur)	53
Figure 22 : Circuit de la marchandise en groupage de l'expéditeur au destinataire	56
Figure 23 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais à destination de l'Italie à travers Cavalieri (élaboré par l'auteur)	59
Figure 24 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits surgelés à destination de l'Italie à travers la SVAT	61
Figure 25 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination de l'Espagne et le Portugal à travers SDF Barcelone	62
Figure 26 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination de la Belgique et des Pays Bas à travers TFE Benelux	64
Figure 27 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination du Luxembourg à travers TFE Benelux et TFE Est Surgelé	65
Figure 28 : L'organisation de l'activité du groupage de TFE Inter à destination de la Suisse	66
Figure 29 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination de la Suisse à travers TFE Mâcon et TFE Mulhouse	66
Figure 30 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination de la Grande Bretagne et de l'Irlande à travers TFE Rennes	67
Figure 31 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination de l'Allemagne et de l'Autriche à travers EFF Strasbourg et TFE Est Surgelé	68
Figure 32 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination des Pays Scandinaves à travers TFE Benelux et TFE Est Surgelé	69
Figure 33 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination de l'Espagne et le Portugal à travers SDF Barcelone	70
Figure 34 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination de l'Andorre à travers TFE Toulouse	71
Figure 35 : Les différents clients du transporteur	72

Liste de tableaux

Tableau 1 : Les températures réglementaires des produits	8
Tableau 2 : Principaux marchés européens en 2007	12
Tableau 3 : La typologie des opérateurs du marché du transport et de la logistique du froid	13
Tableau 4 : Classement des 20 premiers groupes de transport frigorifique en France	16
Tableau 5 : Avantages et inconvénients des 5 moyens de transport	18
Tableau 6 : Relation entre l'objectif de l'entreprise et la politique de prix	48
Tableau 7 : Les différentes charges supportées par une entreprise	50
Tableau 8 : Les coûts d'achat	51
Tableau 9 : Les coûts hors production	51

Introduction

La compétitivité est un terme qui a vu ses significations se diversifier et se multiplier au cours des années.

Le monde économique est passé d'une époque à une autre entre les deux guerres mondiales, les trente glorieuses avec la prospérité et le développement et aujourd'hui l'époque des crises. Bien que plus moderne, plus ouvert et encore plus ambitieux, l'environnement économique et financier demeure un vrai mystère pour les spécialistes et les connaisseurs. D'une économie de l'offre à une économie de la demande, la compétitivité retrouve tous ses sens, « Une industrie compétitive est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir une part du marché domestique et/ou international », (Agriculture Canada, 1991). Par conséquent, pour être compétitive, une entreprise doit non seulement innover et avancer pour conserver sa place dans un marché mais elle doit se différencier pour affronter la concurrence qui devient de plus en plus rude.

Dans un monde ouvert et globalisé, la surveillance constante de la concurrence dans le but de se comparer et d'en tirer les enseignements en termes de comportements et de nouveaux produits, est un facteur important de la compétitivité. Cette démarche est rarement systématique dans nombre de secteurs du service. Or, le soin constant que l'on porte à se comparer avec les meilleurs pour en tirer les enseignements est un élément de la performance (Les éditions de l'Industrie, 2001).

Le secteur des transports est un des plus importants services proposés aux entreprises qu'elles soient industrielles ou agricoles.

Ce secteur touche l'ensemble des filières de l'amont à l'aval, intervenant au niveau de la chaîne d'approvisionnement des matières premières jusqu'à la chaîne de livraison des produits finis. Ceci a accru les défis conjoncturels et structurels que le secteur doit affronter d'une manière permanente. TFE International Sud-Est, filiale du groupe STF-TFE, spécialiste européen de la logistique de froid, était soucieuse de la qualité de service qu'elle propose à sa clientèle. Pour cette raison, elle a opté pour une actualisation et une mise à jour de ses tarifs et de son plan de transport pour d'une part réintégrer le marché avec une offre plus adaptée et pour affronter la concurrence qui devient plus importante ces dernières années d'autre part.

Conformément aux objectifs de l'entreprise et à son plan de développement, TFE International Sud-Est a exprimé son besoin d'actualiser les prix de transport en groupage des produits frais et surgelés de la région Rhône Alpes à destination des pays de l'Europe.

Notre mission de stage au sein de cette société a consisté en un recensement des prix exercés précédemment pour l'activité de groupage et à analyser leurs composantes et mettre en place un plan de travail résultant l'identification des coûts, la mise en place des nouveaux prix et l'actualisation du plan de transport.

Notre travail est divisé en quatre parties :

- ❖ Première partie : **Contexte général** : au niveau de cette partie, nous allons essayer de présenter le marché du transport frigorifique en général et en Europe en particulier tout en analysant la filière agroalimentaire et sa relation avec les activités de transport.
- ❖ Deuxième partie : **Cadre théorique et problématique** : avant de poser la problématique, définir le cadre théorique du sujet s'avère indispensable. Nous allons analyser le concept de la compétitivité des entreprises de transport avec la définition des facteurs clés de succès des entreprises de transport. Par la suite, nous allons présenter le groupe STEF-TFE et la filiale TFE International Sud-Est où nous avons effectué notre stage.
- ❖ Troisième partie : **Approche méthodologique** : au niveau de cette partie, nous allons présenter la méthodologie que nous avons suivie lors de l'élaboration de notre plan de travail.
- ❖ Quatrième partie : **Présentation des résultats** : cette dernière partie est la concrétisation de notre travail effectué au sein de l'entreprise.

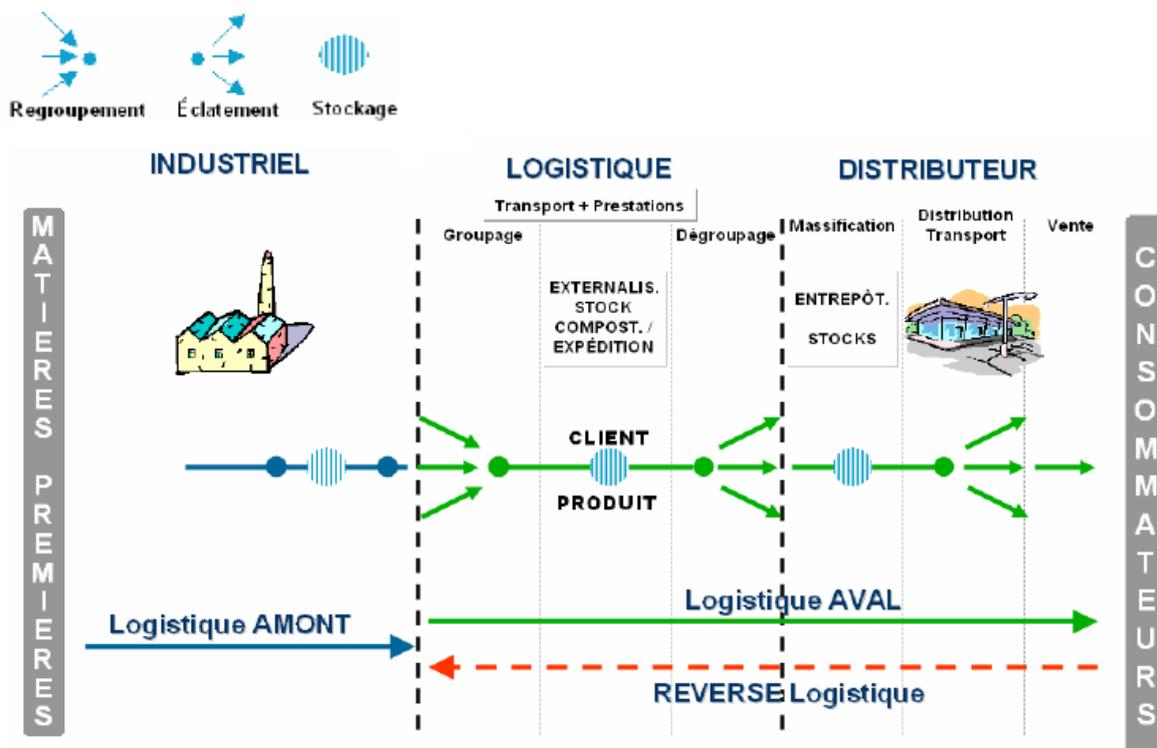
Partie 1 : Contexte général

I. Marché du transport et de la logistique sous température dirigée

Du producteur au consommateur, le produit alimentaire subit plusieurs opérations de la production de la matière première jusqu'à la distribution. Ces opérations représentent des activités à forte valeur ajoutée contribuant à la valeur marchande du produit fini.

Les prestations logistiques (transport, entreposage, emballage, stockage, ...) s'avèrent la principale source de valeur. En effet, aujourd'hui, on ne parle plus des produits alimentaires sans invoquer l'importance de la *supply chain* alimentaire (figure 1).

Figure 1 : La *supply chain* alimentaire



Source : Stef-Tfe, 2007

Très loin de la notion simpliste de la logistique, la *supply chain* alimentaire évoque plusieurs notions nouvelles qui permettent de mieux comprendre l'enchaînement et les flux des produits et des informations. Au début de la chaîne, on appelle logistique amont (logistique d'approvisionnement) l'activité comprenant les approvisionnements et le stockage des matières premières, des composants, des produits semi-ouvrés et des produits finis, la préparation des commandes et les autres prestations logistiques réalisées sur les produits jusqu'à la remise au transporteur.

En revanche, la logistique aval revient à déterminer la structure du réseau de distribution, les systèmes de gestion des stocks et des réapprovisionnements, les procédures de travail dans les entrepôts et le

traitement des commandes, manutentions, emballages, entreposage, expéditions et transports (Colin et al, 1988).

Quant à la logistique inverse, elle concerne les flux qui ont la caractéristique de ne pas être des flux massifs de produits allant du producteur au consommateur. Il s'agit notamment des emballages, des déchets de production, des invendus, des produits défectueux ou refusés. Ces produits empruntent des voies différentes et ne reviennent pas nécessairement au producteur. De nombreuses activités très diverses sont concernées. La logistique inverse est apparue sous l'angle du recyclage (Pimor, 2001). La logistique du froid présente des différences par rapport à la logistique des produits conventionnels. En effet, en plus de la nature sensible des produits traités, les moyens de transport et les clients présentent aussi une spécificité.

1. La spécificité de la logistique du froid

Le transport sous température dirigée est une activité qui consiste à transporter de la marchandise soumise à une température définie entre -25°C et +15°C. Il est nécessaire de distinguer le froid positif qui correspond à la logistique des produits frais, du froid négatif traitant celle des produits surgelés (Despaigne, 2010). Les marchandises sont essentiellement des denrées alimentaires périssables, les produits carnés, les produits de la mer, les fruits et légumes, les produits laitiers, les surgelés, mais aussi des plantes ou des produits pharmaceutiques. Elles ont en commun d'être soumises à un cahier des charges très strict qui est défini dans la « chaîne du froid¹ ».

Tout au long de cette chaîne, les températures ne doivent pas excéder les températures réglementaires (tableau 1).

Tableau 1 : Les températures réglementaires des produits

Produits	Température
Produits surgelés	-18°C
Produits de la pêche et coquillages vivants	0 à +2°C
Viandes hachées	0 à +2°C
Préparations de viandes, volailles, petits gibiers	0 à +4°C
Charcuterie sous vide	0 à +3°C
Végétaux de la 4 ^{ème} gamme (salades en sachets prêtes à l'emploi, ...)	+1 à +4°C

A. La nature des produits

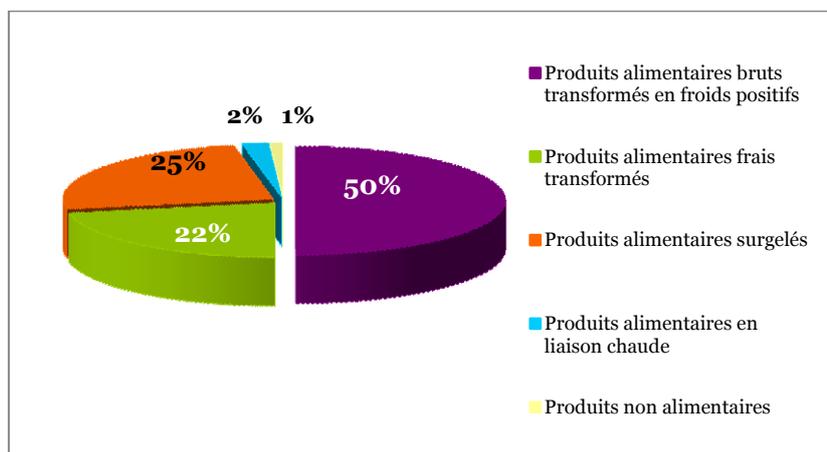
La logistique du froid est confrontée à des nombreuses contraintes techniques du fait de la nature des produits traités. Il s'agit des produits sensibles et périssables qui exigent une parfaite maîtrise technique en matière de chaîne de froid, de traçabilité et de l'hygiène tout au long de la chaîne logistique depuis le transport de la matière première aux industriels jusqu'au transport des produits finis aux consommateurs.

Le marché du transport et de la logistique sous température dirigée est segmenté en cinq grandes catégories de produits (figure 1) :

¹ La « chaîne du froid » est le processus qui permet de maintenir un produit à basse température (Thuron, 2007).

- * Les produits traités en froid positifs tels que la marée, les produits transformés tel que la charcuterie, les fruits et légumes, les œufs et le lait frais ;
- * Les produits alimentaires surgelés ;
- * Les produits non alimentaires tels que les plantes et les fleurs, les produits issus du secteur de la santé (vaccins,) et de l'industrie chimique.

Figure 2 : Segmentation du marché par famille du produit (Eurostaf, 2006)



En plus de la nature des produits, le transport et la logistique sous température dirigée présente aussi une spécificité en termes du type des clients.

B. Les clients

La logistique du froid englobe un ensemble d'acteurs qui collaborent pour contribuer à un fonctionnement sain de la chaîne logistique. Il s'agit des grossistes et distributeurs (des produits frais, congelés et surgelés), des chargeurs (groupes et enseignes agroalimentaires), des logisticiens, de la grande distribution, des loueurs et les prestataires des services de transport et de la logistique du froid. En effet, le transport frigorifique est étroitement lié à la santé des industriels de l'agro-alimentaire et des grandes et moyennes surfaces. Ils sont les premiers utilisateurs des services proposés et représentent la première priorité stratégique des transporteurs. Et comme l'affirme Pierre Playau², *nous cherchons des solutions logistiques les mieux adaptées aux stratégies de nos clients. Ce sont eux qui nous guident, ainsi que la rentabilité des opérations que nous mettons sur pied* (Playau, 2006). Ceci renforce, certes, le rôle de transport sous température dirigée dans la chaîne alimentaire, mais aussi augmente le niveau d'exigences en termes de sécurité et de qualité ce qui pousse les transporteurs à adapter des techniques modernes de transport et de traçabilité pour atteindre l'objectif final : garantir la sécurité alimentaire aux consommateurs.

Parmi ces techniques, le premier facteur qui intervient dans la qualité du service est celui de la conformité des moyens de transport.

² Président directeur général de Géodis (Logisticien Européen).

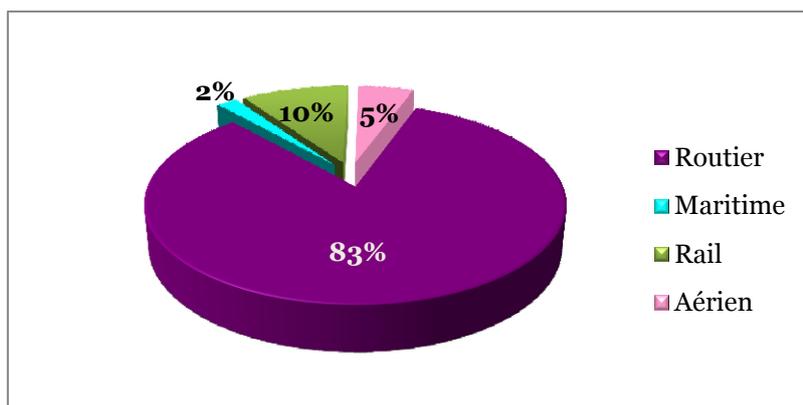
C. Les moyens de transport

Les aliments fragiles, altérables ou non stables à température ambiante sont soumis non seulement aux dispositions applicables à tout transport d'aliments mais également à des dispositions complémentaires qui portent notamment sur le choix et la conformité des moyens de transport et la maîtrise des températures au cours du transport (Lamy Transport, 2007).

Les exigences techniques du transport frigorifique sont plus sévères que dans le transport de marchandises classiques. Les équipements doivent pouvoir maintenir en continu une température donnée et sous des conditions climatiques très variables (rayonnement solaire, intempéries...). Ils doivent permettre le transport de produits de caractéristiques très différentes avec des températures définies (Stef-Tfe, 2008).

Pour le transport des produits périssables, le principal moyen de transport utilisé est le transport routier frigorifique qui domine largement le secteur avec une part de marché près de 85 % (figure 3).

Figure 3 : Répartition modale dans le transport frigorifique français en Km-T en 2006



Source : SOeS, rapport à la Commission des comptes des transports de la Nation, 2009

Les engins spéciaux du transport des produits sous température dirigée peuvent être des engins isothermes, réfrigérants, frigorifiques ou calorifiques (Lamy Transport, 2007).

Ils doivent obtenir l'agrément de CAMEFROID (organisme des services sanitaires nationaux) (Journal officiel de la république française, 2008). Ces véhicules se déclinent en trois catégories :

- ❁ Les véhicules utilitaires légers ;
- ❁ Les camions porteurs destinés à transporter des charges lourdes ;
- ❁ Les tracteurs ou semi-remorques : ce sont des véhicules de plus de 7,5 tonnes. Les tracteurs sont composés d'une partie motrice comprenant la cabine et d'un châssis auxquels une caisse frigorifique est attelée. Ils sont destinés à des longs trajets.

Quel que soit le véhicule, il est équipé d'une cellule isotherme. Elle permet de maintenir la température à un niveau constant entre -25°C et +25°C. Certaines cellules sont capables de se diviser pour proposer des compartiments à différentes températures. Elles sont appelées bi-températures. Elles fonctionnent en frais/surgelés ou suivant deux températures de frais (Despaigne, 2010).

D. Les caractéristiques des services logistiques

Plusieurs facteurs interviennent pour assurer le bon déroulement des activités logistiques dont nous pouvons citer le facteur temps (les délais), la qualité et la conformité des services.

a] Le délai : importance du facteur temps

Le délai est la caractéristique centrale en logistique. Il a plusieurs significations :

- délai de transport (du départ du camion à son arrivée chez le client ou à sa réception par le client),
- délai de traitement de la commande, y compris le transport,
- délai de traitement de la commande, hors transport,

Le respect du délai permet à la fois de satisfaire les clients et de limiter les coûts et les pertes de revenus pour le fournisseur. Ainsi sont détaillés pour calculer les temps de livraison : les contrôles à réception, les contrôles à la douane, l'établissement des documents juridiques, les préparations de palette, les coûts des entrepôts, des véhicules, etc. (Association Pour l'Emploi des Cadres, 2005).

b] La disponibilité

Cette contrainte constitue également le cœur de la logistique. La disponibilité représente la capacité à livrer des produits selon des besoins dans les délais et les conditions prévus sous peine de provoquer des ruptures de stocks pour le client. Le risque commercial peut alors amener le client à annuler des commandes ou se détacher du fournisseur en cas de non disponibilité des produits.

c] La qualité du transport et la conformité

Enfin, les commandes livrées doivent être conformes aux demandes des clients et ne doivent comprendre aucune erreur, issue notamment de leur préparation. De même, les produits doivent être livrés selon les règles inspirées par leurs caractéristiques :

- le respect de la chaîne du froid pour les produits à température dirigée ; et
- le respect de la stabilité pour les produits fragiles.

2. Caractéristiques du marché du transport et de la logistique sous température dirigée

A. Taille et évolution du marché

Loin d'être un marché autarcique, le marché du transport et de la logistique agroalimentaire est au cœur des mutations économiques des cinquante dernières années. En effet, en passant d'une production locale à une production mondiale, ce secteur a bénéficié des ouvertures des marchés, l'organisation des circuits de distribution et de la circulation libre des marchandises, contribuant ainsi au développement du secteur de transport en général et celui sous température dirigée en particulier. La caractéristique de ce secteur est la suivante : il est lié au secteur agroalimentaire qui représente le premier secteur économique en Europe.

« On ne dira jamais assez à quel point le transport de denrées périssables à température dirigée est utile au bien-être de l'humanité » affirme F. Billiard, directeur de l'IIF³.

Ceci est surtout confirmé en Europe où l'on peut trouver un peu moins de la moitié du million de véhicules frigorifiques circulant dans le monde (Guilpart *et al*, 2003).

Dans le marché du transport frigorifique, l'Europe représente un pôle très actif avec une population de plus en plus étendue et des consommateurs à la fois ouverts et exigeants.

Les marchés européens du transport et de la logistique en température dirigée sont principalement l'Allemagne, l'Angleterre, la France, l'Espagne, l'Italie et les Pays-Bas (tableau 2).

Tableau 2 : Principaux marchés Européens en 2007

Classement	Pays	Taille du marché (Mrd €)
1	Allemagne	6 à 7
2	Grande-Bretagne	4.5 à 5.5
3	France	4 à 5
4	Espagne	2.5 à 3.5
5	Italie	2 à 3
6	Pays-Bas	2 à 2.5

L'Allemagne est le premier marché européen du transport et de la logistique sous température dirigée. La Grande-Bretagne et la France sont respectivement deuxième et troisième. Ces deux derniers marchés, auxquels s'ajoutent les Pays-Bas, sont les plus concentrés. En effet, l'externalisation de la logistique des produits frais et surgelés y a débuté très tôt. En revanche, le transport et la logistique sous température dirigée sont en cours de restructuration en Espagne, le marché le plus dynamique sur les cinq dernières années, et en Italie.

La taille du marché est directement liée à une multitude de variables :

- La consommation moyenne par habitant en produits frais et surgelés, ceci du fait que le transport frigorifique a bénéficié du développement des produits alimentaires surgelés de ces 15 dernières années. La consommation de ces produits a augmenté en volume de 2,5% en 2005⁴ ;
- Le pouvoir d'achat des ménages du fait *que la consommation alimentaire évolue en fonction des revenus de façon plus ou moins uniforme au niveau mondial* ⁵ ;
- La part de la consommation alimentaire dans le budget des ménages, ...etc.

B. L'environnement concurrentiel

Le secteur du transport et de la logistique frigorifique est caractérisé par une forte dynamique concurrentielle du fait qu'il regroupe plusieurs types d'acteurs sur la même ligne des activités proposées.

³ Institut International du Froid

⁴ Le magazine cetelem de la distribution : Surgelé, les spécialistes tirent leur carte du jeu ([Http://www.dyncom.com/dyncom104/marche.htm](http://www.dyncom.com/dyncom104/marche.htm), 2006).

⁵ Source : Oberti, 2010

En effet, le marché européen du transport et de la logistique est un marché qui a subi une mutation radicale depuis quelques années en réaction à la forte internalisation. Une multitude d'acteurs agissent sur le même marché accentuant ainsi le niveau concurrentiel du secteur.

On peut regrouper l'ensemble des opérateurs en 4 types (tableau 3).

Tableau 3 : La typologie des opérateurs du marché du transport et de la logistique du froid

Modèle			
Logisticiens généralistes	Logisticiens spécialisés	Transporteurs routiers spécialisés	Grossistes
Caractéristiques			
Intégration de plusieurs métiers (transporteur, logisticien, commissionnaires...) et positionnement sur plusieurs secteurs d'activité	Intégration de plusieurs métiers (transporteur, logisticien, commissionnaire...) et positionnement unique sur les produits sous température	Chiffre d'affaires majoritairement réalisé dans le transport frigorifique avec une diversification souvent récente dans les prestations logistiques basiques	Opérateurs issus du négoce de produits agroalimentaires et ayant développés des prestations de logistique du froid pour le compte de tiers
Groupes de grande taille	Firmes de taille moyenne	PME et très petites entreprises	Grosses PME
Forces			
Offre Globale	Hautes compétences et leadership	Parc de véhicules frigorifiques importants	Infrastructure de stockage déjà existante
Vision stratégique de la logistique d'un chargeur	Capacités de stockage considérable	Haute spécialisation	Réseau national ou régional
Couverture géographique européenne	Réseau très dense au niveau régional	Réseau très dense au niveau local	
Pilotage de l'information et traçabilité au top technologiquement	Massification des volumes	Forte réactivité	
	Investissements informatiques importants		
Faiblesses			
Réseau peu dense au niveau local	Couverture nationale incomplète et internationale parfois embryonnaire	Couverture géographique limitée	Prestations logistiques basiques
Absence de leadership	Risque d'intégration par les logisticiens généralistes	Risque important de dépendance vis-à-vis d'un chargeur	Absence d'une stratégie offensive de positionnement sur le secteur de la logistique et du froid
Risque de dispersion des investissements		Prestation à faible valeur ajoutée	
		Taille limitée	
Opérateurs			
DHL	STEF-TFE	STG	Pomona
Norbert Dentressangle	Kuehne + Nagel	Le Calvez	Davigel
Kuehne + Nagel	Delanchy	Olano	Transgourmet (Aldis)
FM Logistics		Ebrex	Brake

Source : Eurostaf, 2007

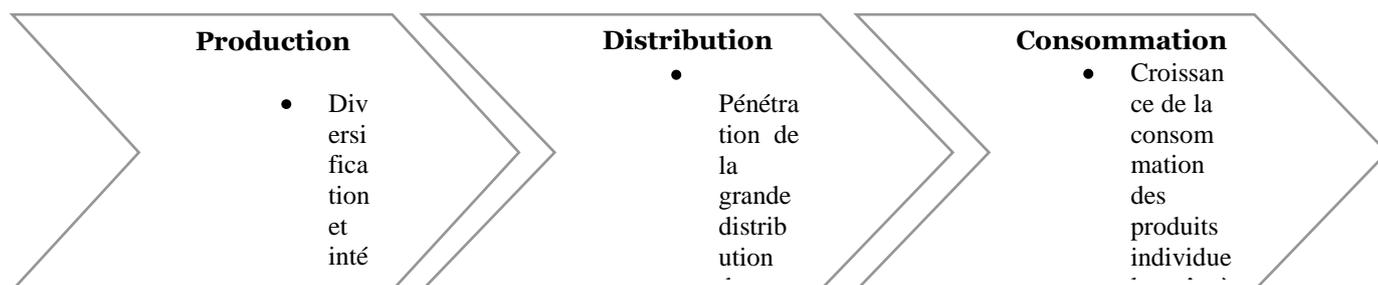
- ❁ **Les logisticiens généralistes** : ce sont généralement des groupes de grande taille qui se dirigent vers une véritable intégration européenne qui se traduit par des prestations similaires quel que soit le pays. Ils ont également la volonté de monter en gamme (pilotage de la chaîne d'approvisionnement) ;
- ❁ **Les logisticiens spécialisés** : ce sont des firmes de taille moyenne qui sont face à deux orientations. L'opérateur peut soit proposer son offre de services dans les pays limitrophes où il n'est encore pas présent (diversification géographique), soit élargir son offre de services en proposant de nouvelles prestations (diversification métier) ;
- ❁ **Les transporteurs routiers spécialisés** : souvent ce sont des PME et des TPE, ils peuvent diversifier leur offre tout en restant sur leur secteur d'origine. Une extension de leur couverture nationale ou internationale est envisageable mais peu probable ;

- ❄ **Les grossistes** : il s'agit généralement de grosses PME. Ils montent en gamme dans leur offre de prestations logistiques (copacking, comanufacturing).

C. Les tendances du marché

En étant le maillon qui intervient dans toutes les étapes de la chaîne alimentaire, les tendances du marché du transport et de la logistique sous température dirigée touchent toute la chaîne de la production jusqu'à la consommation (figure 4).

Figure 4 : Tendances du marché frigorifique au niveau de la filière alimentaire



Source : élaboré par l'auteur

D. Environnement réglementaire

Des multiples règlements condamnent le transport routier en faisant de lui une activité compliquée qui nécessite une expérience et une maîtrise. Entre autres, on peut citer :

- ❄ **Loi Gayssot (1990)** : cette loi impose aux conducteurs routiers un programme de formation strict afin de maîtriser les règles de sécurité et renforcer le régime des sanctions pénales. La loi Gayssot a été complétée par le décret du 30 août 1999. Ce dernier stipule notamment que la sous-traitance est limitée à 15% du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise de transport qui est donneuse d'ordres (Stef-Tfe, 2008).
- ❄ **Grenelle de l'environnement** : préconisation d'une mise en application de solutions visant la réduction de gaz à effet de serre. Ces recommandations sont notamment la création d'une taxe poids lourds et d'une redevance pour l'utilisation des autoroutes et le report modal de la route vers le rail (Stef-Tfe, 2008).

L'activité logistique est également fortement réglementée. Que ce soit en ce qui concerne la mise en place des entrepôts de stockage, la traçabilité et l'assurance sanitaire des produits traités.

- ❄ **Entreposage** : les entrepôts sont soumis à une réglementation stricte, touchant à la fois au volume d'entreposage et à la nature des produits stockés. La réglementation porte sur le bâtiment, la manutention, les équipements et leurs conditions d'utilisation.
- ❄ **Traçabilité** : après nombreuses crises surgies dans le monde de l'alimentation et des industries agroalimentaires (vache folle, grippe aviaire, ...), la prise de conscience des consommateurs sur les risques liés à la consommation de denrées alimentaires devient de plus en plus importante créant une clientèle exigeante. Ainsi, la réglementation relative à la chaîne du froid et l'ensemble de la filière alimentaire est très vaste. Elle porte sur la spécificité des produits et des processus de transformation et de distribution. Elle a été harmonisée au niveau

européen par un certain nombre de textes, dont la Directive Hygiène 93/43 du 14 juin 1993. En 2005, est par ailleurs entré en vigueur le règlement européen CE n°178/2002 imposant aux entreprises d'effectuer le traçage des produits alimentaires et d'en identifier les fournisseurs et les clients (Stef-Tfe, 2008).

E. Le contexte géographique du secteur

Comme nous avons déjà mentionné, le transport et la logistique du froid représentent le maillon qui relie tous les acteurs de la chaîne logistique alimentaire. Aujourd'hui, le transporteur a une obligation de s'adapter à ce rôle un peu délicat du fait qu'il doit non seulement être près des lieux de chargement en amont mais aussi près des points de vente en aval. Cette contrainte représente également une force des grands groupes de transport qui disposent d'un réseau de distribution qui lie le milieu rural (les agriculteurs) avec le milieu urbain (les principaux consommateurs).

Comme affirme François Branche⁶, pour livrer les points de vente au niveau national, le transporteur a besoin d'un réseau (ou d'une toile). Pour cette raison, pour une performance maximale, le transport se trouve aujourd'hui dans l'obligation de mettre en place un réseau de plates-formes localisés à des points stratégiques en tenant compte des facteurs les plus influant sur la performance. Il s'agit en premier lieu du facteur temps. Le premier souci du transporteur est de servir son client le plus tôt possible, tout en dégageant un bénéfice. Pour cela, moins le *transit time*⁷ est important, plus la prestation est efficace. Une mise en place d'un réseau de plates-formes et de quais aux emplacements géographiques stratégiques ne représente pas seulement un atout pour le transport mais aussi un facteur clé du succès.

F. Les principaux acteurs du marché

Au niveau européen, de nombreux acteurs sont actifs dans différents segments du transport et de la logistique.

Le marché européen est un marché historiquement très atomisé. Cependant, depuis quelques années et en réaction aux tendances lourdes de l'industrie (internationalisation des activités, augmentation des coûts de transport, durcissement de la réglementation, exigences accrues des clients), le paysage concurrentiel est en constante évolution avec une accélération des mouvements de concentration et la disparition de nombreux petits acteurs. Le Groupement National des Transporteurs Routiers de Denrées et Produits Périssables (GRPD) estime que la croissance du transport sous température dirigée est entre 2 et 3% par an. Elle dépend étroitement de la consommation alimentaire des ménages.

Selon les critères de segmentation du marché en question, on peut déterminer les principaux acteurs. En effet, on peut considérer les principaux prestataires du froid ou en particulier, on prend les principaux groupes qui agissent sur le marché du transport sous température dirigée en France.

La France compte un grand nombre de transporteurs régionaux, mais une vingtaine seulement réalisent un chiffre d'affaires (CA) supérieur à 20 millions d'euro et se positionnent à l'international (tableau 4).

⁶ François Branche, auteur de l'article « Transport de messagerie ». Revue technique de l'ingénieur, 2006.

⁷ L'intervalle temps qui sépare le chargement et la livraison des marchandises

Tableau 4 : Classement des 20 premiers groupes de transport frigorifique en France

Groupe	Chiffre d’Affaires 2006 (M€)
Stef-Tfe	1.718
STG	212
Ebrex	190
Delanchy	160 (est.)
Olano Services	119
Antoine et Cie	74
Transcosatal	67
JC Porot	56
Lahaye	50 (est.*)
Renaud et Cie	44
Madrias	43
Gringore	43
Staf	38
Transport Jammet	34
L’Etoile Routière	32
Ambroise Bouvier Froid	31
Robin Chatelain	28
Salesky	26
Jollivet	22
Trans Artois Frigo	22

*Estimation

Source : Officiel des transporteurs décembre 2007

Les chiffres du tableau mettent en avant la domination de STEF-TFE dans le paysage du froid. Suivent derrière STG et Ebrex.

II. La filière agroalimentaire et son interaction avec les activités de transport

Avec le développement technologique et organisationnel, aujourd’hui les activités de la logistique ne concernent plus seulement les domaines de la production, des approvisionnements, du stockage et de la distribution mais également couvrent la gestion des flux d’informations entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

De plus en plus confrontées à l’intensification de la concurrence, ces activités doivent faire face à l’élargissement sur le plan européen des règles de fonctionnement social, économique et technologique. Ces changements se traduisent par des concentrations d’entreprises mais surtout par l’émergence des nouveaux besoins des clients qui sont de plus en plus exigeants incitant ainsi l’arrivée sur le marché des prestataires logistiques et opérateurs de transport spécifiques par segment d’activité (messagerie, logistique du froid, ...).

Avant toute analyse des relations qui existent entre les acteurs de la chaîne logistique, il convient d’abord d’identifier ces acteurs et de délimiter leur champ d’action. Principalement, les prestataires logistiques regroupent les transporteurs, les intermédiaires auxiliaires de transport tels que les

commissionnaires, agents, transitaires et les sociétés de conseil. Ces prestataires sont étroitement liés aux différents acteurs de la filière agroalimentaire.

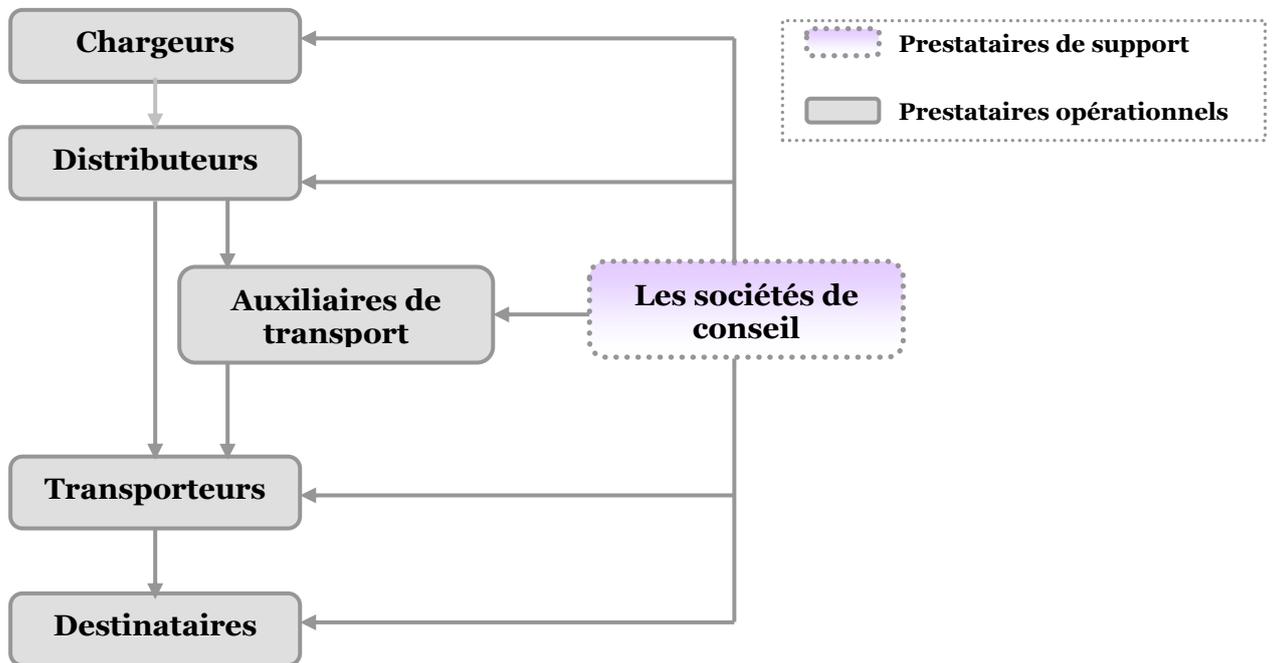
1. Les acteurs de la filière de transport

Nous pouvons distinguer deux types de prestataires selon l'activité. Il existe les prestataires de support (les sociétés de conseils) et les prestataires opérationnels (figure 5).

- ❁ **Les sociétés de conseil :** c'est une activité qui s'est développée au fur et à mesure du développement de la gestion logistique, de l'élargissement du marché et des progrès technologique et organisationnel du secteur. En effet, le nombre de sociétés de conseil en logistique s'est accru avec le commerce électronique et la gestion informatisée des commandes et des flux. Par ailleurs, la fonction logistique est de plus en plus externalisée surtout dans l'industrie, ce qui explique le développement des sociétés de conseil. Il peut s'agir de petites structures spécialisées ou de grands cabinets conseil qui ont un département dédié.
- ❁ **Le chargeur :** selon la définition de l'AUTF⁸, « un chargeur est un industriel, commerçant ou distributeur qui confie directement ou indirectement l'acheminement de ses marchandises à un transporteur, quels que soient le mode et le moyen utilisés ». Le chargeur est en amont de la chaîne logistique, il est le donneur d'ordre. Il intervient partiellement, à des niveaux plus ou moins importants de la logistique, selon ses choix politiques ou ses moyens humains et matériels (Association Pour l'Emploi des Cadres, 2005).
- ❁ **Le distributeur :** le distributeur permet d'assurer les flux tendus, c'est-à-dire stocker le moins de produits et livrer le plus rapidement possible. Il répond à des contraintes de délais et gère les entrepôts et les plates-formes à partir desquels il diffuse auprès des magasins le plus rapidement possible les produits assemblés et préparés. Il intervient aussi bien pour les produits manufacturés, les biens de consommation, les matières premières, que pour les produits agricoles, les denrées alimentaires, etc. (Association Pour l'Emploi des Cadres, 2005).
- ❁ **Les auxiliaires de transport :** il s'agit principalement des commissionnaires de transport, des transitaires et des organisateurs de transport. Ils sont des acteurs indispensables de la chaîne logistique du fait qu'ils représentent l'intermédiaire entre le transporteur et le chargeur. Ils détiennent généralement un savoir faire et une expertise permettant dont le rôle est très important et très délicat que ce soit pour le donneur d'ordre ou pour l'auxiliaire de transport à qui s'applique l'obligation des résultats (c'est le cas du commissionnaire du transport).
- ❁ **Les transporteurs :** les transporteurs gèrent les moyens de transport (conteneurs, caisses mobiles, wagons, remorques, etc.). Chaque mode de transport a un fonctionnement propre, mais tous reposent sur une logique identique, celle de gérer des moyens de satisfaire le client final au juste prix, dans le délai imparti et sans avarie. Cette logique implique une approche centrée sur les moyens de transport bien plus que sur les marchandises transportées.

⁸ Association des Utilisateurs de Transport et de Fret.

Figure 5 : Les prestataires des activités logistiques (élaboré par l'auteur)



Ce fonctionnement découle d'une dynamique. Les chargeurs, distributeurs et prestataires logistiques s'adaptent aux contraintes actuelles de l'environnement et doivent prendre en compte d'autres paramètres : délai, environnement, sécurité, réglementation, qualité et complémentarité des modes d'acheminement des marchandises. Par ailleurs, chaque mode de transport a ses contraintes propres qui doivent être analysées et optimisées (tableau 5).

Tableau 5 : Avantages et inconvénients des 5 moyens de transport

	Avantages	Inconvénients
Fer	Rapidité et fiabilité	Investissements lourds
Route	Adapté pour les petites et moyennes distances	Pollution / Saturation du réseau
Fleuve	Fiabilité	Lenteur
Air	Rapidité	Coût élevé
Mer	Adapté aux grands volumes / coût fiable	Lenteur

Source : Association Pour l'Emploi des Cadres, 2005

❁ Le transport routier

Le transport routier de marchandises est, en France, mais aussi dans tous les autres pays de l'Europe, une activité essentielle et multiforme. Il se caractérise par une souplesse et une capacité d'adaptation qui s'avèrent essentielles à l'économie. Il est considéré comme le moyen de transport le plus répandu et le plus adapté pour les petites et moyennes distances. Au niveau de ce marché, le développement de la concurrence et la concentration obligent l'ensemble des transporteurs petits et gros à étudier leur politique commerciale et tarifaire de manière à répondre aux mieux aux exigences de chargeurs.

❁ Le transport aérien

Au niveau du transport aérien, la rapidité sur les longues distances en fait un moyen très prisé. Cependant, le coût et le poids constituent un frein au transport de certaines marchandises. Les logisticiens travaillent actuellement sur plusieurs solutions simultanément en intégrant l'aérien dans les différents maillons du transport, de façon à optimiser le processus de la chaîne logistique tout en combinant rapidité et coût (Association Pour l'Emploi des Cadres, 2005).

❁ Le transport ferroviaire

Bien qu'il fût en plein développement il y a quelques décennies, le transport ferroviaire de marchandises a connu un déclin. Ceci est dû à plusieurs causes : nous pouvons citer le recul de l'industrie lourde, l'organisation en juste à temps, le coût du transport, le choix des chargeurs, le fort développement du réseau autoroutier et la modernisation des flottes de camions (CESR Champagne-Ardenne, 2010).

C'est un mode de transport qui nécessite la mise en œuvre d'infrastructures de transferts, pour acheminer et transborder la marchandise ou la remorque et le camion, jusque sa plate-forme, et pour effectuer ensuite l'opération inverse. Aujourd'hui, certains développements se mettent en place et permettent de compléter l'offre de transport (transport intermodal⁹). Il faut noter le caractère sectoriel des marchandises transportées par ce mode (céréales, bois, automobile, etc.).

❁ Le transport maritime

Le transport maritime est un marché lié au développement du commerce international. Il enregistre une hausse continue de son activité, qui devrait se poursuivre encore plusieurs années. (Rodrigue, 1996).

C'est un moyen de transport qui est plutôt adapté aux grands volumes. Ce secteur a connu des changements importants, notamment des regroupements d'entreprises qui ont eu lieu pour faire face à la concurrence internationale. Il existe une réelle volonté de développement et d'amélioration de l'offre de services logistiques sur les ports avec la perspective de faire du transport maritime à courte distance une vraie alternative aux routes congestionnées.

❁ Le transport fluvial

Le transport fluvial est le transport sur les voies navigables, qu'elles soient des cours d'eau navigables éventuellement aménagés ou des canaux artificiels. Ce type de transport nécessite des aménagements lourds et concerne des catégories de marchandises spécifiques : les produits agricoles, les produits chimiques, les combustibles minéraux solides, les hydrocarbures, les minéraux bruts et les matériaux de construction, les marchandises en conteneurs.

⁹ Un système soutenu par une logistique poussée faisant appel à au moins deux modes de transport. Les modes partagent des caractéristiques au niveau manutentionnaire, permettant ainsi un transfert efficace de fret entre modes durant le parcours origine-destination (Rodrigue, 1996).

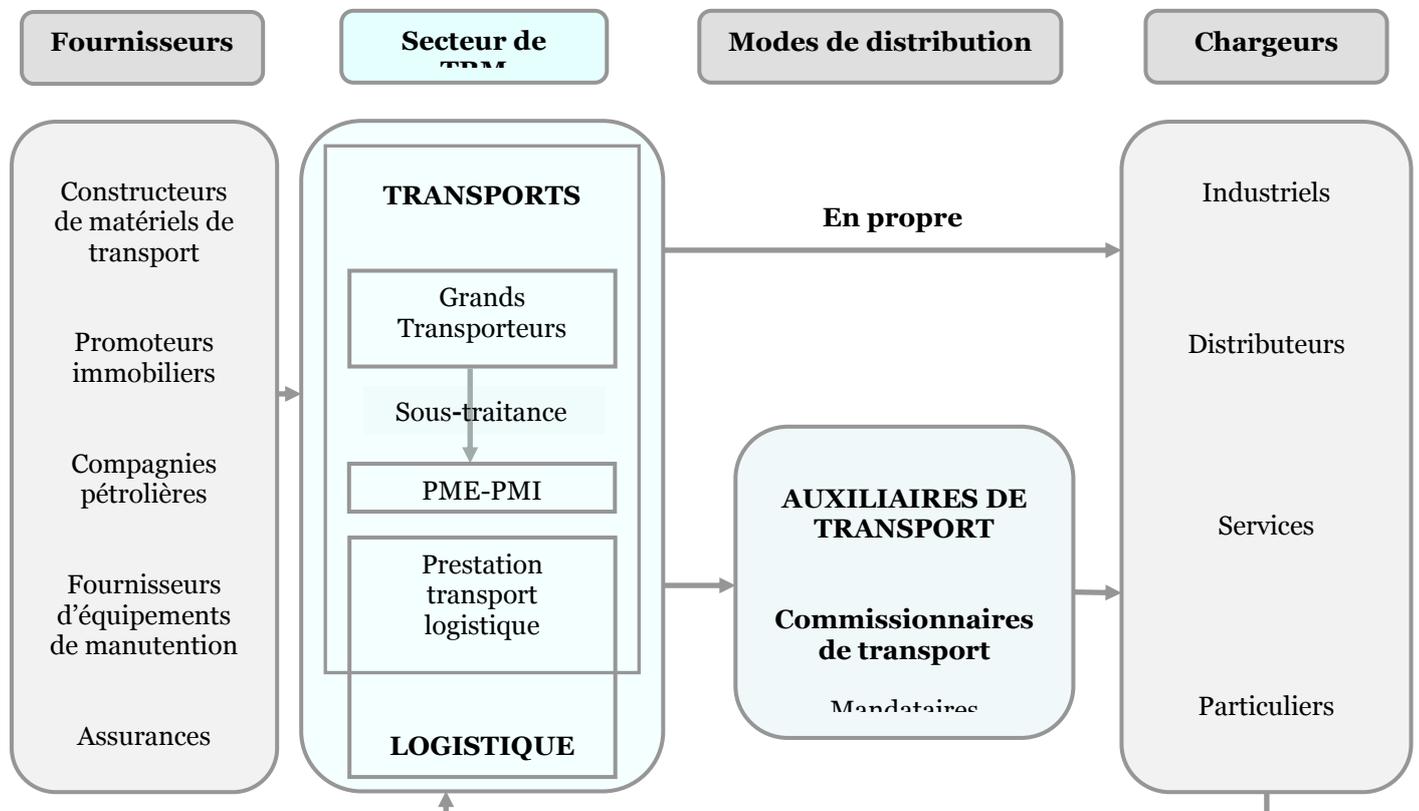
2. Présentation de la filière transport des marchandises

Le transport des marchandises désigne la phase de déplacement physique de la marchandise entre deux points séparés géographiquement, et ce sans transformation (Eurostaf, 2003). En France comme en Europe, le transport routier est du loin le premier moyen de transport des marchandises que ce soit à l'échelle nationale ou internationale. En outre, le secteur de transport routier de marchandise (TRM) est caractérisé par une organisation spécifique en amont comme en aval de la filière.

- ❁ En amont : les fournisseurs peuvent être regroupés selon les trois principaux postes de dépenses : les véhicules, les carburants et les assurances (Eurostaf, 2003). Pour les véhicules, ils nécessitent des multiples équipements pour répondre à des besoins spécifiques (GPS, Groupe Frigorifique, ...). Les groupes pétroliers répondent au besoin de carburant.
- ❁ En aval : les clients des entreprises de transports routiers appartiennent à tous les secteurs économiques. On distingue le transport « *pour compte d'autrui* », dont les clients expéditeurs ou destinataires de la marchandise sont principalement des industriels et des distributeurs du transport « *pour compte propre* » où l'entreprise est son propre client.

Malgré la présence de grands groupes en France et en Europe, le secteur est très atomisé. Les acteurs les plus importants ont souvent des activités multiples (transport direct de lots complets, messagerie, logistique) tout en se démarquant sur quelques segments précis (transport des produits volumineux, transport sous température contrôlée, messagerie). Les grands acteurs ont généralement recours à de nombreuses petites entreprises qui fournissent, par des liens de sous-traitance, des services très spécialisés.

Figure 6: L'organisation du secteur du transport routier



Source : Eurostaf, 2003

Le secteur du transport routier de marchandises en général et celui du transport frigorifique en particulier sont influencés par un ensemble de facteurs ; nous pouvons citer :

- ❁ La croissance économique : l'activité du transport routier dépend étroitement de la croissance économique globale. Une forte consommation des ménages entraîne un volume important de ventes et une rotation plus rapide de stocks chez les distributeurs. La croissance économique se traduit donc concrètement par une augmentation générale des échanges dont bénéficient directement les transporteurs.
- ❁ Le cours du pétrole : il détermine quant à lui le prix des carburants, qui constitue avec les charges salariales les principaux frais fixes des entreprises de transport routier.
- ❁ Le cadre européen : l'élargissement de l'Union Européenne et l'assouplissement des conditions de cabotage¹⁰ devraient permettre la progression du transport international.

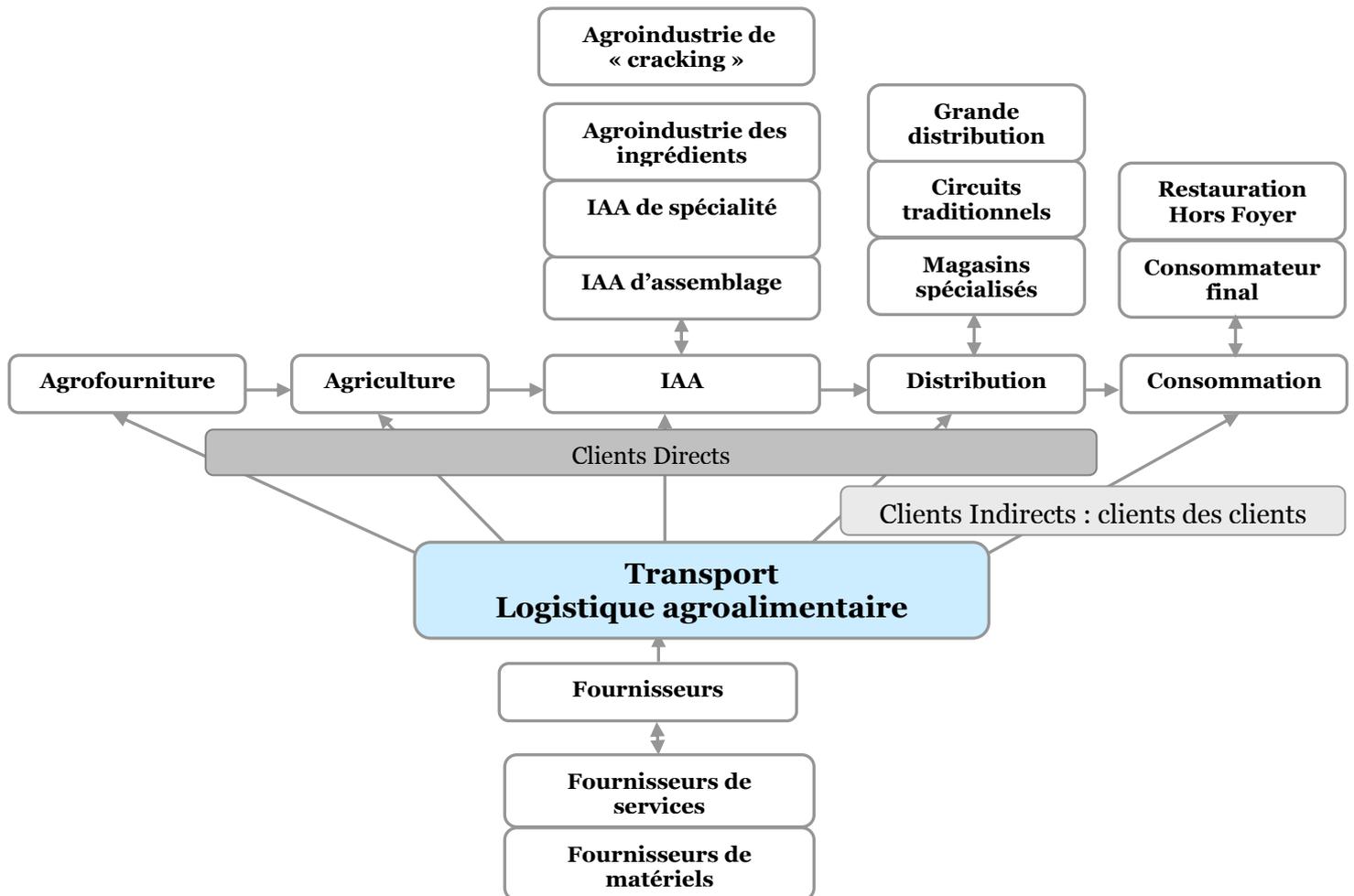
3. Interaction entre filière de transport et filière agroalimentaire

Le système agroalimentaire est fortement corrélé avec les différentes activités de transport et de logistique que ce soit directement ou indirectement. En effet, d'après A. Bencharif, en mettant l'accent sur les relations intersectorielles, l'économie agro-alimentaire privilégie l'étude des phénomènes d'*interdépendance* et d'intégration qui caractérisent l'appareil de production - transformation - distribution des produits agro-alimentaires, ainsi que l'analyse des *rapports de force* et de domination entre les différents acteurs qui interviennent aux stades successifs du processus (Bencharif, 2010).

En s'inspirant alors du schéma du système agroalimentaire (Rastoin, 2009) et en se basant sur les principes d'intégralité et d'*interdépendance* qui caractérisent les différentes fonctions de la filière, nous pouvons faire une représentation intégrant ainsi les activités de production et de distribution agroalimentaire avec celle du transport et de la logistique. La figure 7 ci-dessous représente l'étroite corrélation qui existe entre l'appareil de production et l'activité logistique au sein de la filière agroalimentaire. Dans cette figure, nous avons délimité la fonction distribution en des points de vente des produits alimentaires.

¹⁰ Chargement et déchargement dans un pays par un transporteur de pavillon étranger.

Figure 7 : La corrélation entre le système agroalimentaire et la filière transport-logistique



Source : élaboré par l'auteur inspiré du schéma du Système AA, Rastoin 2010

Pour mieux comprendre le fonctionnement de ce système, il s'avère indispensable d'analyser la relation qui existe entre les prestataires logistiques et les différents acteurs de la filière.

A. Relation clients-prestataires transport et logistique

Au niveau du marché agroalimentaire, comme nous pouvons le distinguer dans la figure 7, le logisticien en général et le transporteur en particulier a des clients directs avec qui il a un contact direct (les producteurs, industriels et distributeurs) et qui agissent sur sa rentabilité et des clients indirects qui exercent une pression en termes de qualité, de traçabilité et de développement technologique, il s'agit des consommateurs finaux.

❁ Relation agrofournisseurs, agriculteurs et prestataires logistique

L'indispensabilité des transporteurs et des logisticiens pour les producteurs présente un atout pour ces prestataires de service qui doivent être organisés dans le temps mais aussi dans l'espace pour pouvoir confirmer leur rôle de maillon de liaison entre les zones de production agricole et celle industrielle. En effet, avec les progrès technique et technologique, le mouvement entre les agrofournisseurs, les agriculteurs et les industriels se fait aujourd'hui dans les deux sens. *L'agriculture achète de plus en*

plus de produits industriels pour améliorer sa productivité et intensifier sa production. Elle fournit de plus en plus de matières premières aux industries de transformation et aux entreprises commerciales qui se sont intercalées entre elles et les consommateurs¹¹ ce qui renforce le rôle des activités logistiques au sein de la filière.

Le rapport de force qui existe entre ces acteurs est fortement tributaire de leurs tailles et leur concentration sur le marché.

D'une manière générale, les agriculteurs exercent une faible pression sur les transporteurs et les agrofournisseurs, ceci provient du fait que le secteur de l'agriculture s'avère atomisé et la valeur de la matière première agricole dans un produit agroalimentaire commercialisé est de plus en plus faible par rapport aux autres attributs du produit (transformation, marketing, emballage, ...).

❁ Relation industriels - prestataires logistique

L'industrie agroalimentaire (IAA) représente le premier client de l'activité logistique en température dirigée. Ceci rend l'organisation de cette dernière plus délicate du fait qu'en plus de ses spécificités propres, elle doit s'adapter à celles des IAA. En effet, c'est une industrie qui traite des produits instables, périssables et non homogènes. Elle s'insère également dans un réseau asymétrique de partenaires, très atomisé en amont (fournisseurs des matières premières agricoles) et de plus en plus concentré en aval (clients-distributeurs) (Rastoin, 2010).

En outre, avec l'ouverture des marchés et le développement technologique, aujourd'hui les industries agissent dans un environnement de plus en plus concurrentiel ce qui rend nécessaire d'optimiser au mieux les coûts. Tous ces facteurs ont induit dans l'IAA *un mouvement de spécialisation des entreprises et des sites industriels*¹². Comme nous pouvons le voir dans la figure 7, et d'après J-L Rastoin, l'industrie tend à adopter la segmentation suivante :

- L'agroindustrie de « Cracking » : il s'agit de la première transformation des matières premières pour produire les molécules qui seront utilisées pour la fabrication des produits finis (exemple : glucose)
- L'agroindustrie des ingrédients : c'est la fabrication des agents texturants, aromatiques ou colorants qui servent à la confection des produits alimentaires.
- L'industrie alimentaire de spécialités : c'est la fabrication des produits destinés à la consommation finale mais avec une procédure de production plus ou moins simple (exemple : lait).
- L'industrie alimentaire d'assemblage : c'est la fabrication des produits qui sont également destinés à la consommation finale mais avec des procédures plus complexes et des attributs plus sophistiqués (exemple : yaourt).

Ce développement rapide et considérable de cette activité a été automatiquement accompagné par un développement de l'activité logistique et a forgé une place encore plus grande entre les industriels et les prestataires de transport et logistique en particulier en température dirigée. Le développement des activités de ces derniers et la sophistication de l'organisation et de la planification des circuits de transport étaient une réponse aux besoins et aux exigences de plus en plus complexes des industriels et des distributeurs agroalimentaires qui, face à une pression des financiers d'un côté, des

¹¹ Source : A. Bencharif, 2010

¹² Source : Rastoin, 2010

consommateurs d'un autre et de la concurrence international d'un troisième, se trouvent obligés d'exercer une pression encore plus lourde sur les transporteurs et les logisticiens pour optimiser les coûts de leurs prestations.

❁ Relation distributeurs et prestataires logistique

Dans la plupart des cas, la fonction logistique est plus importante lorsqu'il s'agit de la grande distribution. Pour ces distributeurs, les activités de transport et de la logistique sont majoritairement externalisées surtout en ce qui concerne l'amont de la filière distribution. En effet, il convient de distinguer la situation du transport en amont de la plate-forme et celui en aval. En amont, que le transport soit organisé par le distributeur ou l'industriel, la quasi-totalité des transports est confiée à des transporteurs. Par contre en aval, pour les transports entre la plate-forme et le magasin, une part des transports reste effectuée en compte-propre (Sétra, 2008).

La place prise et confirmée par les prestataires logistiques provient du fait de leur intégration directe dans le développement stratégique des distributeurs et de leurs fournisseurs (les industriels), pour cette raison, l'activité est souvent amenée à s'adapter à l'environnement économique de ses clients.

Les prestataires logistiques sont sélectionnés sur leur capacité à mettre en œuvre les solutions développées par les industriels et les distributeurs c'est-à-dire sur leur capacité à conduire les opérations (Camman *et al*, 2007). C'est pourquoi, durant les dernières décennies, ils misent surtout sur des stratégies de diversification, d'internationalisation et d'accroissement de taille pour accompagner leurs clients dans leur démarche de développement.

Malgré tout cela, le rapport des forces est toujours tiré vers la grande distribution à travers leurs exigences de plus en plus sévères et par une barre de qualité de moins en moins accessible. Ceci provient certes de la volonté d'améliorer la satisfaction des consommateurs mais également pour préserver le pouvoir de négociation *du fait que ni les producteurs ni les distributeurs ne souhaitent voir l'apparition d'une nouvelle source de pouvoir dans la filière*¹³.

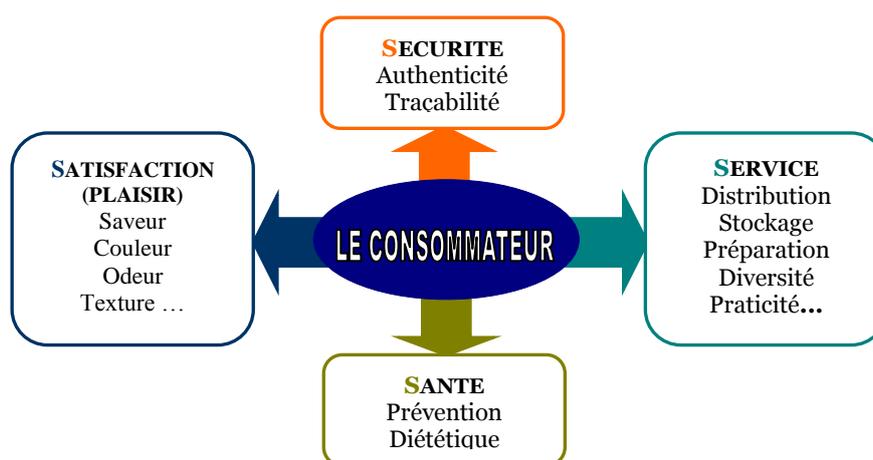
❁ Relation consommateurs et prestataires logistique

En plus des exigences de ses clients et des contraintes économiques, environnementales et réglementaires, la logistique agroalimentaire est affrontée aussi aux exigences des consommateurs bien qu'ils ne représentent pas des clients directs.

Avec les nombreuses crises survenues sur le monde alimentaire (vache folle, grippe aviaire, ...), aujourd'hui, le consommateur fait de plus en plus attention à la conformité des aliments aux normes de qualité et exigent de plus en plus des produits alimentaires qui allient le plaisir et la santé. En effet, d'après P. Maigny, les besoins des consommateurs peuvent être regroupés en quatre grandes catégories, le service, la santé, la sécurité et la satisfaction : les **4 S** (Maigny, 1989).

¹³ Source : Anteblian-Lambrey, 1998

Figure 8 : Les exigences du consommateur pour les produits alimentaires



Source : Oberti, 2010

La notion de la qualité pour le transporteur et pour le consommateur peut être analysée d'une manière superposée. Ceci veut dire qu'un respect de la traçabilité¹⁴ depuis le fournisseur jusqu'au client en terme d'inspection à la préalable des lots de marchandises à la réception et à la livraison, est traduit automatiquement par un produit qui répond aux besoins de **Sécurité** et de **Santé** du consommateur.

D'autre part, le **Service** fait aussi partie des attributs indispensables recherchés au niveau d'un produit alimentaire. Il s'agit d'un produit réceptionné, stocké et livré suivant les normes de qualité définies par les organismes compétents (ISO, AFNOR, ...).

A part les enjeux vis-à-vis du client, une démarche qualité pour le transporteur présente aussi des enjeux économiques en terme de diminution des coûts et l'augmentation de la valeur ajoutée des services proposés et des enjeux stratégiques en terme de capacité de développement et de différenciation par rapport à la concurrence (image de marque, outil marketing,...) ce qui fait de la notion de qualité *une exigence contemporaine et non une option facultative. Elle joue et jouera le rôle de " sélection naturelle " auprès des entreprises et des organisations*¹⁵.

B. Relation fournisseurs-prestataires transport et logistique

Les transporteurs ont plusieurs types de fournisseurs : des fournisseurs de matériels, de carburants ou des prestataires de services. Nous allons nous concentrer sur la nature de la relation qui existe entre les transporteurs et leurs fournisseurs de services qui sont principalement les sous-traitants de transport.

Comme nous pouvons bien le constater dans la figure 6, ces prestataires représentent un maillon incontournable dans la chaîne logistique. Ils couvrent un espace géographique très important que ce soit au niveau du transport national ou encore international.

Pour un transporteur, la prise de décision de sous-traitance peut être la résultante d'un processus qui englobe des facteurs économiques, techniques et commerciaux.

- **Sous-traiter pour des raisons commerciales :** comme toute entreprise, la première finalité du transporteur est de satisfaire son client. Pour cette raison, honorer ses engagements envers

¹⁴ Aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'un article ou d'une activité, ou d'articles ou d'activités semblables, au moyen d'une identification enregistrée (Source : ISO 8402).

¹⁵ Source : ACCORDANCE Consulting

ses clients est nécessaire voire primordial. En effet, même s'il s'agit d'un groupe dont les filiales sont implantées dans des différentes zones géographiques au national ou à l'international, il peut arriver que « pour faire plaisir » à un « bon » client ou pour éviter qu'il aille chercher ailleurs, un transporteur accepte des trafics qu'il ne peut pas effectuer par ses propres moyens. Dans ce cas, même s'il n'est pas intéressant (point de vue rentabilité), le transporteur sous-traite ce service.

- **Sous-traiter pour des raisons techniques :** comme nous avons déjà mentionné, le métier de transporteur consiste avant tout à avoir la capacité de s'adapter avec les changements qui peuvent subvenir à l'organisation d'un client, d'un port de chargement, d'une plate-forme logistique, etc. Ceci nécessite une souplesse et une grande flexibilité que ce soit immatériel (commercial, organisation d'information et de communication, ...) ou matériel en terme de disponibilité et faisabilité technique. Dans certains cas, quand il n'est pas possible d'avoir des flux en aller-retour qui permettent de positionner son parc propre, l'affrètement¹⁶ s'avère le seul et le meilleur moyen pour un transporteur de répondre au besoin ponctuel ou régulier du client. Cette décision peut aussi être prise suite à un problème technique lié par exemple à un défaut d'équipement, le donneur d'ordres a intérêt à faire appel aux concours extérieurs. Ainsi va-t-il résoudre son handicap technique, voire compenser son retard, en profitant des connaissances et des expériences du sous-traitant.
- **Sous-traiter pour des raisons économiques :** un bon transporteur c'est celui qui optimise les moyens engagés en fonction de la fréquentation. Pour certains cas, sous-traiter est une source de gain en termes de coûts. C'est le cas où une destination ou un lieu de chargement n'est pas régulier pour un transporteur et affréter lui revient moins cher d'où l'utilité d'un sous-traitant. La question qui se pose alors, comment l'entreprise sous-traitante peut fournir un même service mais moins cher que le donneur d'ordres ? La réponse à cette question peut-être surtout relative à une organisation qui est moins coûteuse pour les sous-traitants.

Le rôle de la sous-traitance dans le transport est très important. Toutefois, bien qu'il s'agisse aujourd'hui d'un acteur incontournable pour la chaîne logistique, la nature de la relation qui existe entre le sous-traitant et le donneur d'ordres reste toujours indéfinie et souvent perçue comme une relation déséquilibrée et dominée par le donneur d'ordre. Aujourd'hui, cette perception est relativisée voire infirmée.

Dans le cadre d'une étude sur les relations de sous-traitance industrielle en 1984, Tinard a affirmé que « *l'activité sous-traitance est perçue par les dirigeants et le personnel des entreprises sous traitantes comme « ingrate » ou « inférieure ».* Les sous-traitants se considèrent « à la solde des donneurs d'ordre », s'estiment « exploités » ou « dépendants » » (Tinard, 1984).

Avec les innovations technique et organisationnelle qui ont touché la filière de transport, le rôle du sous-traitant est de plus en plus apprécié par les donneurs d'ordres qui s'avèrent conscients de la liaison étroite entre la qualité des services des sous-traitants et l'image de marque et de la qualité perçue par le client des services qui lui ont proposés. Pour cette raison, le pouvoir exercé par le donneur d'ordre est de moins en moins important.

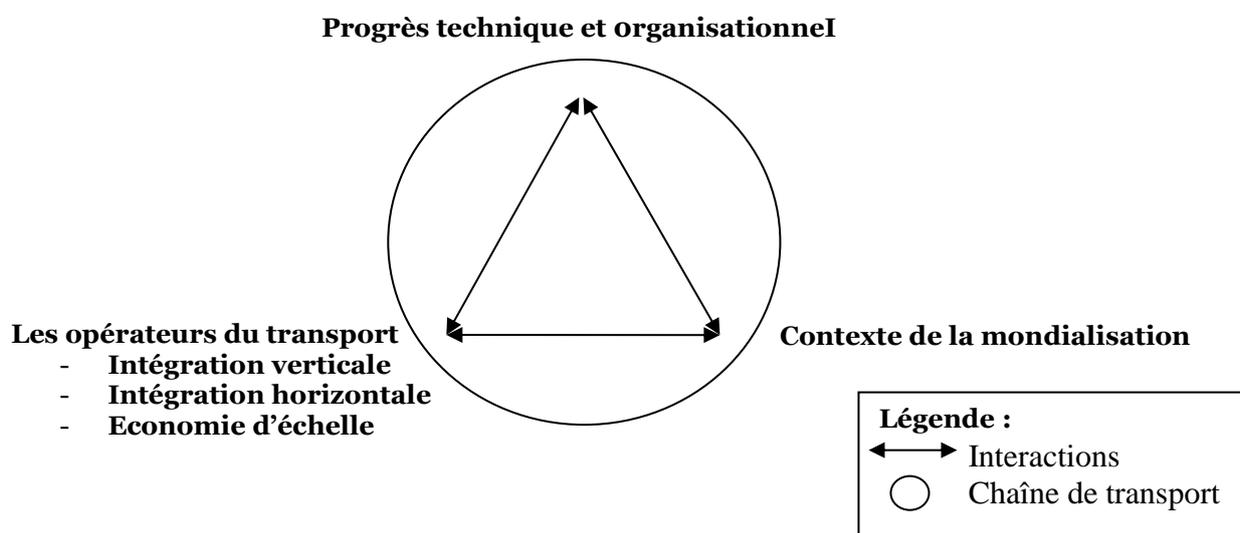
¹⁶ L'affrètement est la convention du droit des transports par laquelle une personne ou une entreprise met à la disposition d'une autre, dite l'affréteur, un navire, un avion, ou un véhicule terrestre à moteur en vue de son exploitation (Source : <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/affretement-ou-nolis.php>).

Partie 2 : Cadre théorique et problématique

I. L'environnement économique : compétitivité des entreprises de transport

La mondialisation se manifeste au plan purement économique par la multiplication des échanges de biens, de services et de capitaux. Cette augmentation des échanges s'est accompagnée naturellement d'une croissance des transports et des communications internationales. De ce fait, dans un tel environnement, le transport doit suivre cette tendance. Cette multiplication de mouvements n'aurait pu avoir lieu sans le concours d'innovations technologiques importantes, permettant de transporter des quantités croissantes de fret de façon plus rapide et plus efficace. Il s'ensuit que les transports constituent une technologie d'accès qui n'est point la cause derrière le commerce international mais plutôt un moyen autour duquel celui-ci s'articule (Rodrigue, 1998) (figure 9).

Figure 9 : Interaction entre transport et mondialisation

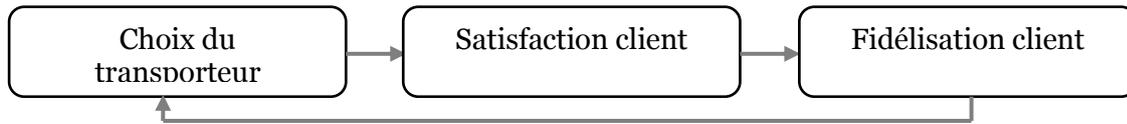


Source : Frémont, 2007

Ce développement des échanges fait du secteur de transport une activité à forte rentabilité. Pour cette raison, durant ces dernières décennies, le marché de transport s'est caractérisé par une très forte concurrence incitant ainsi les transporteurs à chercher à se différencier par rapport à la rude concurrence qui tire les prix vers le bas. Tous ces facteurs ont renforcé d'une part le rôle de transport dans les échanges des marchandises et des informations et ont permis un développement technologique et organisationnel du secteur d'autre part.

En effet aujourd'hui, comme toute industrie, pour obéir aux besoins et aux nouvelles contraintes du marché, le transport suit un cycle de performance (figure 10) partant des critères de choix de ses services jusqu'à la fidélisation du client qui réunit les quatre composantes du mix marketing (le produit, le prix, la promotion, la distribution).

Figure 10 : Processus de fidélisation d'un client pour une entreprise de transport



Source : élaboré par l'auteur

1. Critères de choix d'un transporteur

Si comme toute entreprise, le premier but du transporteur est de satisfaire ses clients, le transporteur est soumis à des contraintes plus exigeantes avec le développement technologique et la conscience croissante des clients qui exercent une pression de plus en plus accrue. En effet, pour pouvoir cerner les critères de choix d'un transporteur, il convient d'identifier les attentes d'un client d'un prestataire de service de transport et de logistique.

D'après une étude faite par le groupe spécialisé en transport et logistique en température dirigée « STEF-TFE »¹⁷, les principales attentes peuvent être principalement résumées ainsi :

- optimisation des coûts logistiques ;
- amélioration du taux de service ;
- massification du transport ;
- amélioration du plan de transport ;
- gestion de la reverse logistique ;
- gestion des approvisionnements, ...etc.

Comme conséquence, lors du choix d'un transporteur, un client a des certains critères basés sur ces besoins surtout en terme de prix et d'optimisation des coûts logistiques, de qualité de service, du rapport qualité/prix et de proximité et couverture géographique.

2. Satisfaction Client

Si à travers les critères de choix, le transporteur choisi honore ses engagements, le client est considéré « satisfait ». Il s'agit de déterminer l'évaluation du client de la performance du transporteur.

A. Evaluation de la relation commerciale

La relation commerciale est considérée comme un facteur clé de succès qui englobe tout ce qui est communication entre le commercial et le client en termes de disponibilité et réactivité du contact commercial et en termes de qualité et de clarté des supports commerciaux remis aux clients.

Il s'agit également de la capacité à répondre aux besoins des clients dans plusieurs zones géographiques de façon coordonnée et à proposer des solutions adaptées à la demande.

¹⁷ Source : présentation marketing STEF-TFE, 2010

B. Evaluation du système d'information

L'importance du système d'information au niveau d'une entreprise réside au transfert des informations en temps réel en interne et en externe (avec les clients). Pour une entreprise de transport, il s'agit de suivre les livraisons en temps réel (le compte rendu des livraisons), la traçabilité des marchandises (surtout pour les produits périssables).

3. Fidélisation Client

C'est un indicateur qu'on peut mesurer par le nombre des opérations faites avec le même client. Pour arriver à ce stade, il faut que le transporteur apporte de la valeur ajoutée à son client par rapport à ses concurrents. Pour le transporteur, il s'agit de détecter les services qui peuvent le différencier de ses concurrents.

- la recherche des solutions d'optimisation ;
- suivi de politique du développement durable ;
- prix ;
- capacité à proposer une offre globale ;
- solidité financière ;
- implication du management ;
- respect des engagements / délais, ...etc.

II. Facteurs clés de succès des entreprises de transport et adaptation du mix marketing

Dans un marché concurrentiel, après le positionnement et la segmentation des cibles visées, des actions marketing s'avèrent indispensables pour concrétiser les visions stratégiques de l'entreprise.

1. Actions sur le produit « *Product* »

Le produit est la variable la plus importante du marketing-mix. Par produit, il faut entendre tout ce qui peut-être offert sur un marché en vue d'y être remarqué, acquis ou consommé.

La plupart des entreprises commercialisent plus d'un produit et leur mix peut se caractériser par une certaine largeur, profondeur et cohérence. Les principales gammes doivent être périodiquement évaluées du point de vue de leur croissance et de leur rentabilité. Les meilleures devraient être encouragées, tandis que les moins attrayantes devraient être éliminées au profit de nouveaux produits (Hogeschool, 2008).

Pour le transport et la logistique, ceci revient au développement des services proposés. Afin de se différencier, le transporteur agit sur des facteurs clés qui apportent de la valeur ajoutée à son service. Il s'agit premièrement et surtout des délais de livraison. Pour optimiser ces délais, le transporteur développe un système d'information pour communiquer en temps réel les délais en question pour chaque client (de chargement, déchargement, de livraison, ...) et établir un plan de transport adapté aux besoins spécifiques de chaque segment de clients.

Pour plus d'efficacité, le transporteur assure aussi le suivi des commandes à livrer avec le type d'emballage et de palettisation adaptés aux exigences des produits et des destinataires (dimensions des palettes spéciales, ...).

2. Actions sur le prix « *Price* »

En dépit du rôle de plus en plus important joué par les autres variables du marketing-mix, le prix demeure un élément essentiel de l'élaboration de la stratégie marketing d'une entreprise. La composante du prix est fortement liée à celle du produit. L'offre de prix diffère selon les services proposés par le transporteur et le mode de transport. Pour les services de logistique, ils englobent tout ce qui concerne la marchandise depuis son conditionnement jusqu'à son expédition chez le destinataire. Ceci peut inclure le stockage, la préparation des commandes, la distribution, le pilotage des flux, le passage à quai et le transport.

La fixation des prix est encore plus complexe lorsque les différents produits d'une gamme sont liés entre eux, du fait de leur demande ou de leurs coûts. Le problème consiste alors à identifier la structure de prix qui maximisera les bénéfices tirés de l'ensemble de la gamme. La plupart des entreprises fixent le prix des produits de leur gamme en fonction des coûts complets, des coûts marginaux ou des coûts de transformation, le prix de revient n'étant toujours qu'une fraction de la totalité des coûts d'un produit mis en vente. Les prix ainsi obtenus sont ensuite modifiés en fonction de la demande et des conditions de concurrence propres à chaque produit.

Pour la fixation des prix, les transporteurs et les logisticiens présentent des offres selon les clients, leurs besoins et leur importance pour le transporteur (chiffre d'affaire, ...).

3. Actions sur la distribution « *Place* »

La politique de distribution est une composante qui est conditionnée par le produit et le prix. Il s'agit d'une variable à la fois stratégique et opérationnelle du mix-marketing d'un produit-marché (Verreault *et al*, 2006). Son objectif est de faire en sorte que le produit/service soit au bon endroit en quantité suffisante au bon moment.

Pour une entreprise de logistique/transport, cette composante représente le cœur de son métier. En effet, les principales fonctions de la politique de distribution sont la fonction spatiale qui concerne tout ce qui est transport et manutentions, la fonction d'assortiment (fractionnement des lots, triage, calibrage), la fonction temporelle (ajustement des rythmes de production et de consommation), la fonction commerciale (organisation de la vente), la fonction d'achat, la fonction de vente et les fonctions logistiques (supply chain).

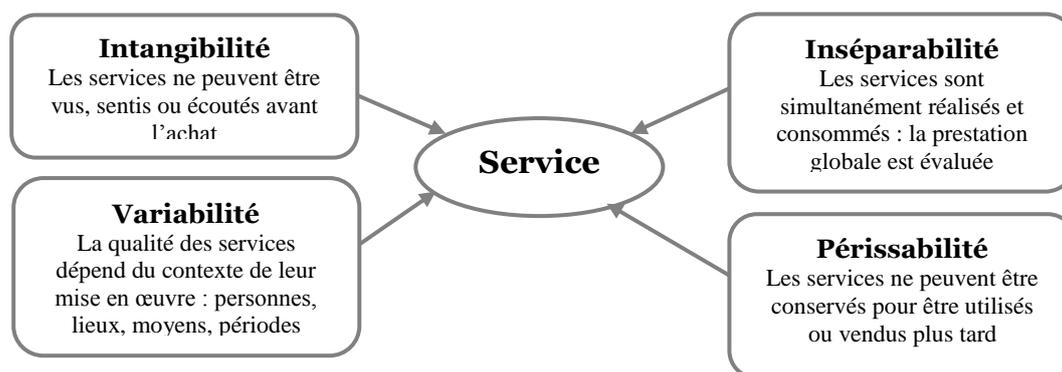
4. Actions sur la promotion et la communication « *Promotion* »

Agir sur la composante « communication » dans une entreprise intéresse aussi bien son fonctionnement interne que le message véhiculé en externe. En interne, la stratégie appliquée a pour objectifs de motiver le personnel et de rassembler autour de la culture de l'entreprise en termes de valeur et d'engagements. Transmettre l'image d'une entreprise organisée, cohérente et homogène à travers un système d'information souple et réactif permet de la rendre attractive auprès de ses clients.

En externe, la communication représente la résultante d'une démarche ayant pour objectif de véhiculer une image de marque adéquate avec le produit et/ou le service en question.

Pour le secteur du transport, étant un secteur de services, la politique de promotion et de communication doit être adéquate avec la nature des services et leurs caractéristiques. En effet, pour établir une action marketing que ce soit en prix, promotion ou communication, il faut tenir compte des caractéristiques des services (figure 11).

Figure 11 : Les quatre caractéristiques des services



Source : Kotler, 1999¹⁸

Le métier du transporteur nécessite beaucoup de flexibilité et de souplesse vis-à-vis les imprévus qui caractérisent ce secteur et les « désirs » des clients. En plus, quelque soit sa fonction (organisation de transport, commercial, ...), le transporteur doit avoir la capacité de travailler sous pression vu la nature du métier. De ce fait, installer une politique de communication interne s'avère indispensable. En externe, le transporteur doit développer une image de marque qui attire les clients en mettant en avant ces points forts et en essayant d'agir sur les points faibles. Ceci ne peut être mis en place qu'après un diagnostic avancé sur l'état des lieux de l'entreprise et de son environnement interne et externe.

Les actions sur les composantes des 4 P (produit, prix, distribution et promotion) doivent être cohérentes entre elles.

Pour un transporteur, c'est encore plus délicat de faire un mix marketing adéquat avec l'environnement interne et externe de l'entreprise et conformément avec les stratégies des clients.

Ceci est surtout vrai pour le transport et la logistique des produits périssables aux niveaux desquels il faut non seulement être exigeant en termes de qualité et de traçabilité mais également en termes d'organisation et d'innovation.

STEF-TFE s'avère l'un des prestataires de transport et de logistique sous température dirigée les plus anciens et les plus performants au niveau européen.

¹⁸ Source : Kotler, Ph., (1999), Principles of Marketing, N.J., Prentice-Hall.

III. Le groupe STEF-TFE

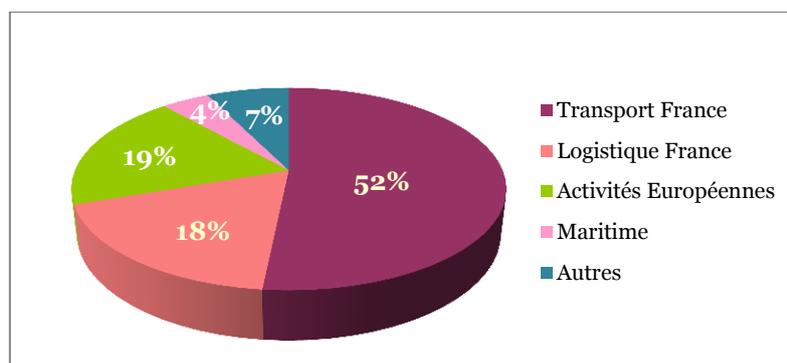
STEF-TFE est l'un des plus anciens spécialistes du froid en Europe. Il s'agit d'un groupe d'entreprises qui collaborent entre elles en réseau. Son métier de base est la logistique du froid gérée en 5 activités principales (figure 12).

1. Activités du groupe

Le groupe est divisé en 4 secteurs opérationnels :

- le transport : « le pôle de transport France » qui regroupe dans un réseau unique (STEF-TFE Transport) aussi bien le transport des produits frais et surgelés sous l'enseigne «TFE», que le transport des produits de la mer sous l'enseigne «TRADIMAR». L'activité de l'organisation des transports internationaux est gérée par l'enseigne «TFE International» ;
- la prestation logistique : « Le pôle logistique France » gère, sous une marque unique, STEF, les prestations logistiques frais et surgelés pour les industriels, la grande distribution et la restauration hors foyer. L'activité consiste à monter et à gérer des entrepôts en températures positives ou négatives pour les clients ;
- les prestations internationales : « Le pôle Stef-TFE International » regroupe la plupart des activités hors France, c'est-à-dire l'Italie, l'Espagne, le Portugal, le Benelux, la Suisse et la Grande-Bretagne. Le pôle international couvre, par ailleurs, les principales structures opérant sur les flux européens ; et
- les systèmes d'information : « Le pôle systèmes d'informations » regroupe à travers l'enseigne AGROSTAR l'ensemble des équipes informatiques opérant soit pour le compte des autres entreprises du groupe (activité interne), soit pour le compte des autres clients (activité externe).

Figure 12 : Répartition du CA par secteur d'activité en 2010



Source : Stef-Tfe

La stratégie de réseau suivie par STEF-TFE est basée principalement sur la recherche d'un espace géographique élargi (couvrir tout le territoire français et européen : plus de 215 sites) et une meilleure utilisation de son propre actif (2000 véhicules frigorifiques).

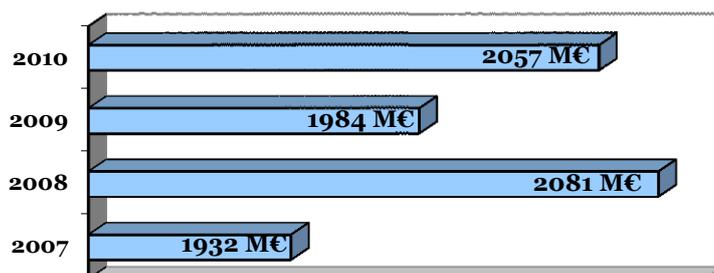
2. Stef-Tfe en chiffres

Comme activité principale, le groupe agit sur le marché du transport et de la logistique sous température dirigée. Pour couvrir l'ensemble des territoires français et européens, Stef-Tfe dispose de 5 766 000 m³ de volume d'entreposage entre entrepôts sous température dirigée négative et plates-formes logistiques en produits frais et à température ambiante.

Comme nous l'avons mentionné, le groupe assure le transport en complet et en groupage. Pour ces activités, il faut une infrastructure adéquate qui couvre des zones géographiques stratégiques (proximité des producteurs et des industriels). Pour gérer alors cette activité « complexe » qui nécessite la maîtrise d'un ensemble de fonctions (massification, consolidation, groupage, dégroupage, distribution, ...), le groupe dispose de 415 700 m² de surface de quai qui assure la réception et le lieu de départ de la marchandise à expédier, de 215 plates-formes et entrepôts, de 2000 véhicules (hors véhicules affrétés) dont 1900 remorques frigorifiques et 3 cargos mixtes.

Ces dernières années, le chiffre d'affaires consolidé est plutôt stable avec une baisse marquée en 2007 et 2009 à cause de la crise qui a touché le secteur (figure 13).

Figure 13 : Chiffre d'affaires consolidé en Millions d'euros entre 2007 et 2010



Source : Stef-Tfe, 2011

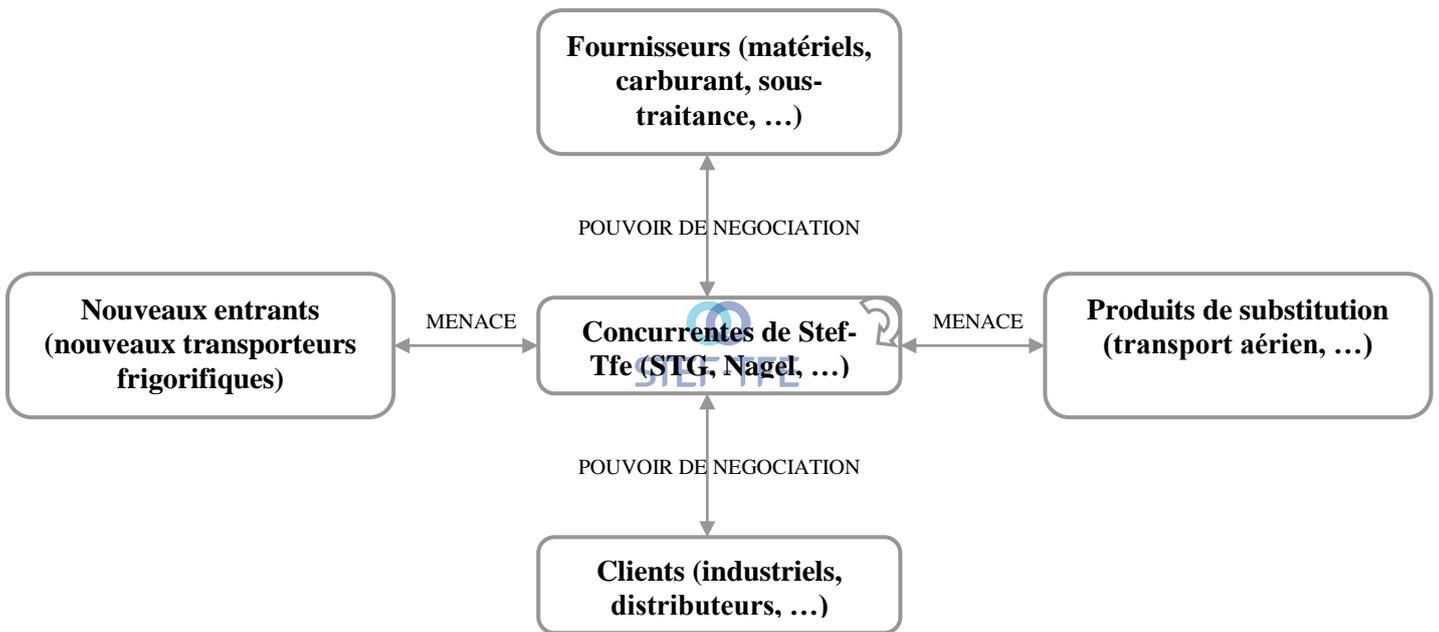
3. Positionnement stratégique du groupe

Pour délimiter les champs d'action du groupe, nous avons opté pour l'analyse des cinq forces de Porter. Il s'agit d'un outil très intéressant du fait qu'il adopte une approche macro-économique du problème de l'entreprise. Au lieu de se polariser sur l'entreprise comme point central de l'analyse, il considère le système concurrentiel (Bencharif, 2010).

En se basant sur nos observations personnelles et sur la documentation fournie par l'entreprise, nous avons opté pour l'analyse des cinq forces de Porter pour pouvoir déterminer le positionnement de Stef-Tfe dans son environnement présentant ainsi sa relation avec les différents opérateurs du secteur. En effet, ces cinq forces concurrentielles reflètent le fait qu'au sein d'un secteur, la concurrence va au-delà des firmes qui y sont installées (Bencharif, 2010).

Les clients et les fournisseurs peuvent exercer un pouvoir de négociation qui peut être important et les producteurs de produits de substitution et les entrants potentiels qui exercent une menace (figure 14).

Figure 14 : Les 5 forces de Porter appliquées au groupe Stef-Tfe (élaboré par l'auteur)



❁ L'intensité de la rivalité entre les concurrents de Stef-Tfe

On peut identifier la concurrence du secteur à travers deux principaux facteurs. Le premier est la taille de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Stef-Tfe est un groupe de grande taille, leader sur le marché français et l'un des principaux acteurs européens. Néanmoins, il n'agit pas tout seul sur le marché et est confronté à des concurrents aussi bien de taille importante au niveau français (STG) et européen (K&N) qu'à des concurrents de petites tailles qui bénéficient d'une expertise à l'échelle régionale et nationale.

Le deuxième facteur est le degré de spécialisation dans la température dirigée. En effet, pour beaucoup de groupes français et européens, la température dirigée représente un domaine d'activité de l'entreprise. Pour Stef-Tfe, le transport et la logistique sous température dirigée est le cœur de son métier.

Ceci représente certes une différenciation par rapport aux concurrents mais aussi un risque.

Figure 15 : Panorama de la concurrence de Stef-Tfe



Source : Stef-Tfe, 2008

❄ Pouvoir de négociation des clients

C'est une menace qui peut être très importante dans un marché concentré (un nombre réduit de clients) dans lequel les clients peuvent imposer leur propre exigence en termes de prix et de conditions. Stef-Tfe a des clients stratégiques tout au long de la filière agroalimentaire partant de la production jusqu'à la distribution.

Comme toute entreprise, elle n'est pas à l'abri d'une perte d'un client stratégique qui peut influencer la rentabilité de la filiale qui gère les prestations de ce client. Pour avoir de bonnes relations avec ses clients, Stef-Tfe part avec une logique de partenariat. Au-delà du prix, le groupe mise sur sa notoriété, son expertise et sur la qualité des services proposés.

En plus, ce qui différencie le transport des autres secteurs c'est que la stratégie des prestataires est directement liée à celle des clients et suit leur vision en termes de qualité, de développement et de croissance.

❄ Pouvoir de négociation des fournisseurs

Dans un secteur où ils sont dans une situation de monopole ou d'oligopoles, les fournisseurs peuvent imposer leurs conditions de vente et peuvent exiger par exemple une augmentation de prix. Stef-Tfe est opposé à deux types de fournisseurs, les fournisseurs des matériels (engins de transport, carburants, ...) et les fournisseurs des services (les sous-traitants, la maintenance de l'infrastructure, ..). Pour les premiers, leur poids s'avère important du fait qu'ils fournissent les produits qui représentent une part importante du prix de revient de la prestation de transport. L'avantage de Stef-Tfe est d'être un groupe de grande taille qui dispose de plus de 2000 engins de transport en France et en Europe. Ceci réduit certes le pouvoir de négociation des fournisseurs du fait qu'il s'agit d'un grand client mais leur pouvoir reste toujours important.

En revanche, pour les sous-traitants de transport, la situation est différente. En effet, comme tout transporteur couvrant un espace géographique important, Stef-Tfe a recours à des petits transporteurs régionaux. Il s'agit de PME et des TPE. Leur pouvoir de négociation n'est souvent pas très important puisqu'il s'agit de transporteurs atomisés et dans la plupart des cas, Stef-Tfe représente la part du chiffre d'affaires la plus importante.

❁ Menace des nouveaux entrants

La vraie menace qu'apportent les nouveaux entrants est surtout les nouvelles capacités qu'ils peuvent introduire au marché. Pour cette raison, plus il y a des barrières à l'entrée, plus les nouveaux entrants ont du mal à s'introduire et réaliser une rentabilité.

En France, le marché du transport et de la logistique sous température contrôlée est concentré et dominé par quelques grands groupes. Il s'agit aussi d'un secteur très réglementé avec des contraintes de plus en plus importantes que ce soit au niveau technique ou même organisationnel. Ceci représente une vraie barrière à l'entrée pour les entreprises qui n'ont pas l'expertise et la notoriété nécessaire pour rentrer sur un tel marché.

Toutefois, le transport frigorifique n'échappe pas à la tendance mondiale des fusions / acquisitions. Pour répondre aux attentes toujours croissantes de leurs clients, en matière de performances et de garanties les entreprises doivent s'agrandir. Pour croître une entreprise peut développer de nouvelles capacités de production ou prendre le contrôle d'une entreprise existante. C'est là où réside la vraie menace des nouveaux entrants qui peuvent être nouveaux sur le marché du transport frigorifique comme par exemple le groupe suisse « Kuehne et Nagel ». En effet, c'est un des leaders mondiaux de la logistique et du « *supply chain management* » implanté dans plus de 100 pays. Pour entrer dans le marché français, le groupe a fait l'acquisition d'ACR Logistics, une importante structure britannique fortement implantée en France.

❁ Menace des produits de substitution

La menace des produits de substitution est d'autant plus forte que le rapport coût/avantages (performances, qualité, ...) leur est favorable (Bencharif, 2010).

Spécialisé sur le secteur du froid, Stef-Tfe couvre toutes les activités du transport frigorifique que ce soit routier, ferroviaire et même maritime. En outre, pour satisfaire les besoins de ses clients et pour répondre au mieux aux exigences du marché, le groupe dispose d'une infrastructure très importante. Toutefois, le marché où le groupe n'est pas présent est celui du transport aérien des marchandises qui ne dépasse les 3% des marchandises transportés en volume mais 10% en valeur. Il s'agit d'un marché de petite taille mais qui présente plusieurs avantages recherchés par une certaine clientèle comme la rapidité et la garantie de la qualité.

Bien qu'en 2010, le groupe ait réalisé plus que 70% de son chiffre d'affaires en France entre le transport et la logistique, l'activité européenne représente également un atout stratégique pour Stef-Tfe avec une contribution de 19% à son chiffre d'affaires.

4. Stef-Tfe en Europe

❄ Pourquoi Stef-Tfe en Europe ?

L'industrie agroalimentaire, le principal secteur au niveau duquel Stef-Tfe agit, représente le premier secteur industriel en France. Il contribue d'une manière très positive à la balance commerciale française. En effet, le premier client des produits agroalimentaire français est l'union européenne qui à elle seule représente plus de 65 % des exportations (figure 16). En outre, d'après le service des exportations canadiens¹⁹, en 2008, les produits alimentaires qui croissent le plus rapidement en Europe sont les produits frais et les produits surgelés avec un taux de croissance de 25% pour les soupes surgelés, 15 % des fruits surgelés, 13 % des jus de fruits et légumes surgelés et 12 % des œufs. Tous ces produits doivent être transportés et traités sous température contrôlée, ce qui représente une opportunité considérable pour le groupe.

Figure 16 : Les exportations avec l'union européenne et les principaux clients de la France en Milliards d'Euros en 2010



Source : Agreste, 2011

Ainsi, pour renforcer son positionnement comme le spécialiste de la logistique du froid, en 2007, Stef-Tfe a créé un pôle des affaires européennes « Stef-Tfe International » afin de piloter les activités de transport et de logistique hors France. Les activités sont concentrées principalement en Italie, Espagne, Portugal, Belgique, la Grande Bretagne et la Suisse.

Ce pôle ne représente pas une entité opérationnelle mais une direction générale dédiée, qui a pour mission principale d'animer et de coordonner l'ensemble des activités du groupe hors de France, y compris l'activité de commission de transport à destination des pays européens (Stef-Tfe, 2008).

Le réseau de Stef-Tfe international est composé d'agences spécialisées dans la gestion des flux européens en s'appuyant sur le réseau du groupe Stef-Tfe.

Le pôle gère aussi bien la partie logistique que la partie transport. Pour cette dernière, il existe des offres groupage, lots de complets et pilotage des flux.

¹⁹http://www.ats.agr.gc.ca/stats/factsheet_f.htm

❁ L'activité de Stef-Tfe International

L'offre lots complets : Il s'agit d'assurer l'activité de transport entre la France et les autres pays. L'activité couvre aussi bien les pays de l'Europe de l'Ouest et de l'Est, l'Europe centrale, l'Europe du Sud et les pays de Maghreb. Ceci concerne tous les produits alimentaires en frais et en surgelé, ainsi que les produits compatibles en température ambiante.

L'offre organisation de transport : C'est une activité complémentaire des autres offres proposées par le groupe. En effet, confier l'organisation du transport et l'activité du transport en groupage et en lots complet va contribuer non seulement à une amélioration de l'efficacité logistique mais aussi une optimisation des coûts par un meilleur rapport qualité/prix.

L'offre de groupage : D'après faq-logistique²⁰, le groupage représente une « *action consistant à réunir les envois de marchandises en provenance de plusieurs expéditeurs ou à l'adresse de plusieurs destinataires, et à organiser et faire exécuter l'acheminement du lot ainsi constitué par un transporteur* ».

L'offre de transport en « groupage » se caractérise par un nombre de spécificités entre autres :

- un poids moyen des palettes qui varie selon les entreprises prestataires et les clients à desservir ;
- un nombre de palettes qui dépasse rarement six ;
- un poids maximal qui dépasse rarement trois tonnes ;
- délais courts d'acheminement (24 ou 48 à 72 heures) ; et
- une technique qui s'appuie sur des réseaux de plate-forme de groupage-dégroupage²¹.

Le marché du groupage est très concurrentiel « très disputé » comme le déclare Grégory Ogé²² avec un développement du secteur très important ces dernières années. En effet, même s'il est encore difficile d'en mesurer la dimension réelle à l'échelle de la France et à l'international, le métier du groupage-distribution a vu sa côte grimper (l'Officiel des Transports, 2008).

Le groupe distribue en groupage sur la quasi-totalité des territoires, en augmentant ainsi son efficacité et sa performance vis-à-vis des clients.

Pour pouvoir justement couvrir l'ensemble des zones européennes, l'activité des agences TFE est organisée par régions. Tfe International Sud-Est est agence du pôle international. Elle gère les flux internationaux de la région Sud-Est à destination des pays de l'Europe en s'appuyant sur le réseau du groupe Stef-Tfe.

²⁰ Portail à destination de la communauté *logistique* / transport.

²¹ Bâtiment logistique avec un rayon de desserte de 800 km, une taille importante et un positionnement au barycentre des sites de production et de distribution (CETE Ouest).

²² Président du réseau Volupal, groupement Evalutrans

IV. TFE International Sud-Est

TFE International Sud-Est est une filiale du pôle Stef-Tfe International. Comme son nom l'indique, elle couvre toute la partie Sud-Est de la France pour expédition en lot complet²³ pour toute la France et en complet et groupage pour les principaux pays de l'Europe.

L'entreprise ne dispose pas de parc propre et agit en qualité de commissionnaire de transport. Le commissionnaire de transport est celui qui organise le transport « sous son nom et sous sa responsabilité ». Il s'agit donc d'un intermédiaire qui vient s'interposer entre l'expéditeur et le transporteur. Dès lors, l'entreprise ayant commencé le déplacement de la marchandise se mue automatiquement en commissionnaire de transport dès l'instant où elle sous-traite la suite de l'opération (Lamy transport, 2007).

Vis-à-vis des obligations, il est tenu de la bonne exécution de toutes les opérations de bout en bout. Il est tenu d'une obligation de résultat.

Il assure une double responsabilité ; il répond de son propre fait mais aussi du fait de ses substitués. TFE International Sud-Est est une entreprise spécialisée dans le transport sous température dirigée. Son savoir faire se concentre sur l'organisation du transport de marchandises sur l'ensemble de la zone Europe (un départ quotidien Italie, Benelux, Suisse Angleterre et Péninsule Ibérique).

Elle se compose de quatre établissements à Lyon, à Satolas, à Saint Quentin Fallavier et à Avignon, qui couvrent toute la partie Sud-Est de la France (régions Rhône-Alpes, Auvergne, P.A.C.A²⁴ et Languedoc Roussillon) et elle est certifiée ISO 9001 vs 2008 et CERTIPHARM.

Les prestations de TFE International couvrent des secteurs d'activités variés comme l'alimentaire, l'aéronautique, la papeterie, le textile et les produits pharmaceutiques. Ces prestations sont servis en mode multimodal (rail, route fluvial).

Les activités de TFE International Sud-Est peuvent être regroupées en trois principales : pilotage de flux, transport de lots complet en l'Europe et le transport en groupage export en Europe.

1. Les activités de TFE International Sud-Est

Les activités de TFE International Sud-Est sont organisées en 3 selon la nature et le lieu de l'activité.

Activité « Pilotage des flux »

Gérée par les établissements de Satolas et de Saint Quentin Fallavier, c'est une activité qui s'occupe les flux des produits frais et ambiants tout au long de la filière (en amont et en aval) au niveau des plates-formes. Elle se fait par l'intermédiaire des réseaux de distribution²⁵ et des affrètements²⁶. Le nombre de palettes traitées peut arriver à plus de 8000 par mois.

²³ Terme usuel qui désigne le transport d'un lot en direct depuis le lieu de chargement jusqu'au lieu de déchargement et justifiant l'usage d'un véhicule exclusif.

²⁴ Provence-Alpes-Côte d'Azur

²⁵ Ensemble des intermédiaires de la distribution – grossistes ou détaillants – permettant la commercialisation d'un bien et parfois même sa promotion. Source : e-marketing.fr

❁ Activité « Lots complets Europe »

Elle peut être considérée comme l'activité principale de l'entreprise. Elle est assurée par les établissements de Lyon et d'Avignon. Le nombre de camions chargés peut atteindre les 1200 camions par mois soit en flux import, export ou national (domestique). La nature des produits transportés est variable, produits frais, produits surgelés ou encore « General Cargo » (produits à température ambiante). C'est une activité gérée par le biais de l'affrètement.

❁ Activité « Groupage Export Europe »

C'est une activité stratégique pour l'entreprise assurée par la filiale de Lyon. Elle se fait à partir des réseaux de distribution permettant la gestion des flux à l'export des produits frais et surgelés au départ de la région Sud-Est, et à destination de toute l'Europe. Les volumes mensuels d'export sont importants (120 camions/mois). En effet, il y a un départ quotidien sur l'Italie, Benelux, Suisse, Angleterre et Péninsule Ibérique²⁷ et 2 à 3 départs hebdomadaires à destination des autres pays de l'Europe.

Le transport en groupage nécessite en plus de la technicité des transporteurs et de l'expertise, un large réseau de plates-formes qui permettent un bon fonctionnement des opérations de transport et une couverture géographique importante.

Faisant partie du groupe Stef-Tfe, TFE International Sud-Est base son activité de groupage sur le Réseau groupage Groupe (figure 17).

²⁶ Prise en location de tout moyen de transport. Source : Larousse

²⁷ L'Espagne et le Portugal

Figure 17 : Réseau Stef-Tfe de plates-formes de consolidation pour la distribution des produits finis



Source : Stef-Tfe

En effet, il s'agit de collecter la marchandise chez les clients expéditeurs (souvent ce sont des producteurs industriels), de la regrouper selon les clients destinataires (souvent ce sont les points de vente) puis de les livrer. Pour regrouper et dégrupper la marchandise, le transporteur a besoin d'un quai frigorifique. C'est un entrepôt équipé d'une ventilation lui permettant de maintenir des températures inférieures à 8°C.

2. Présentation de l'entreprise par fonction

A. Le management

Bien que TFE International Sud-Est soit une filiale du pôle Stef-Tfe International, elle cherche à développer ses domaines d'activités stratégiques (DAS) à l'international comme au national, selon les besoins de ses clients et les nouvelles configurations du marché. En effet, pour couvrir tout le territoire Européen et pour répondre à tous les besoins de ses clients, à part les opérations de l'export pour les pays de l'Europe occidentale (l'Italie, l'Espagne, le Portugal, l'Allemagne, l'Angleterre, l'Irlande, l'Autriche, la Belgique, le Luxembourg, les Pays Bas), l'entreprise effectue aussi des opérations d'export en groupage et en complet pour les pays scandinaves (Finlande, Danemark et Suède) et pour l'Europe de l'Est (la Hongrie, la Pologne et la République Tchèque).

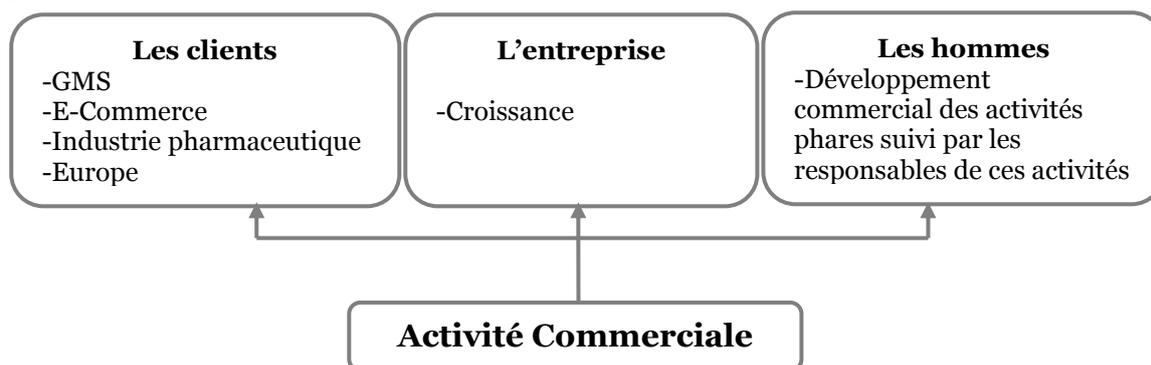
A l'échelle nationale, l'entreprise réalise des opérations de pilotage de flux pour les clients afin de réaliser la distribution pour la grande distribution et effectue également des opérations de transport en complet de la région du Sud-Est à destination de tout le territoire français.

B. Le commerce

Comme toute filiale qui fait partie d'un groupe, et bien qu'elle soit indépendante en termes de choix des clients, des tarifs à appliquer et des politiques suivies, au début de chaque campagne, TFE International Sud-Est doit présenter la prévision de son budget à la direction du groupe. La présentation doit être accompagnée par les axes stratégiques à développer sur les plans managérial, commercial, technique et personnel (ressources humaines).

Pour cette raison, les orientations commerciales sont toujours fixées par l'entreprise avec précision et pertinence. En effet, sur le plan commercial, aujourd'hui l'entreprise se concentre sur l'axe du transport des produits non alimentaires puisque pour ces derniers, le groupe avec ses filiales bénéficie d'une certaine image de marque et d'une notoriété. Les produits à développer sont de deux natures ; les produits qui se transportent sous température dirigée et le « général cargo » pour les produits qui se transportent en température ambiante comme les produits pharmaceutiques (figure 18).

Figure 18 : L'activité commerciale de TFE International Sud-Est



Source : TFE International Sud-Est

Le but de l'entreprise est non seulement assurer une rentabilité à court terme mais également garantir une pérennité à long terme. Ceci ne peut être qu'à travers le développement d'un partenariat étroit avec les principaux acteurs des marchés de futur entre autres la grande distribution, le e-commerce, l'industrie pharmaceutique et l'ouverture sur les pays de l'Europe.

En effet, sur la filière agroalimentaire, la grande distribution bénéficie d'un pouvoir de négociation très important et est considérée comme *un partenaire incontournable ou puissante oligarchie et fixe les règles du jeu avec ses fournisseurs et notamment les producteurs agricoles*²⁸. Pour cette raison TFE International Sud-Est veille à répondre aux besoins explicites et/ou implicites de la grande distribution en termes de gestion des flux amont et être le maillon de liaison entre les fournisseurs et la GD et assurer toute la gestion logistique en collaboration avec les filiales du groupe qui gèrent la logistique (stockage, entreposage, ...).

²⁸ Source : « Les stratégies de la grande distribution », dossier réalisé par Entraid et Transrural Initiatives, 2003 [G.D, Mémoire 2]

La grande distribution est aussi un créneau très important à développer par TFE Inter du fait que c'est elle qui détient aussi le marché des ventes des produits alimentaires sur internet en créant des enseignes spécialisées comme Auchan Direct du groupe Auchan.

Un marché qui s'avère aussi très important, est celui du transport des produits pharmaceutiques. En effet, pour pénétrer à ce marché avec plus de valeur ajoutée à en apporter, TFE Inter est certifiée CERTIPHARM. Le développement de cette branche provient de la conscience de l'entreprise de l'importance du transporteur pour cette industrie et du fait qu'au niveau de la chaîne de la distribution du médicament, le transport est un maillon incontournable²⁹.

C. L'exploitation

Pour que le fonctionnement d'une entreprise soit cohérent, tous les services doivent être synchrones en termes d'organisation. Partant de ce principe, TFE International Sud-Est veille à actualiser son organisation en fonction des nouvelles exigences du marché du transport en général et des clients en particulier.

Depuis l'année 2007, TFE Inter développe son activité et adapte ces cellules avec le marché, en 2008, et conformément avec les besoins de ses clients, elle a ouvert un nouveau site à Satolas qui s'occupe de l'activité de pilotage des flux pour ses clients phares et en coordination avec la filiale logistique implantée au niveau du même site. Par ailleurs, en 2011, une autre cellule a été ouverte à Saint Quentin Fallavier pour compléter l'offre du site de Satolas avec une ouverture sur le marché européen et des nouvelles solutions élaborées pour être plus performant comme le développement des offres multimodales pour certains clients.

3. Analyse SWOT pour TFE International Sud-Est

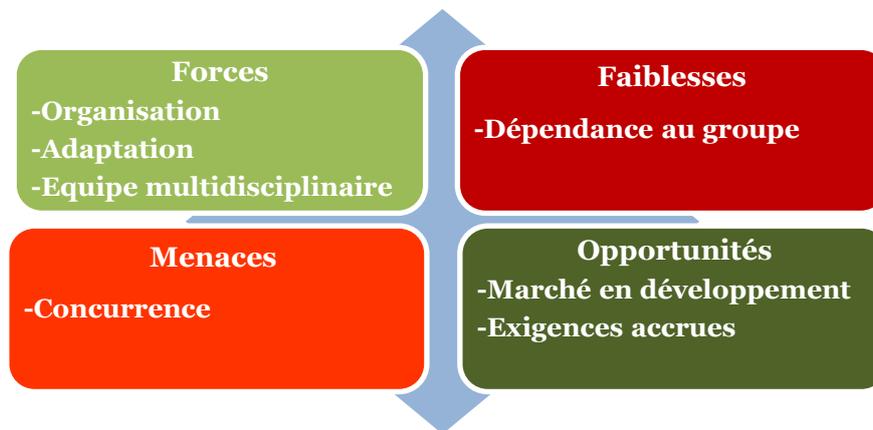
La méthode SWOT est un des outils de diagnostic les plus fréquemment utilisés. Elle permet de repérer les facteurs et acteurs qui ont une influence stratégique sur l'entreprise.

En se basant sur les éléments auxquels nous avons pu avoir accès, les différentes tâches qui nous ont été confiées par l'entreprise et sur nos propres observations, nous pouvons essayer d'identifier les forces et les faiblesses de TFE Inter et les différentes opportunités et menaces que présente son environnement externe (figure 19).

A travers l'identification des forces et faiblesses de l'entreprise, ces opportunités et ses menaces, nous pouvons déterminer sa capacité stratégique et ses facteurs clés de succès.

²⁹ Club Interpharmaceutique, 2004

Figure 19 : Analyse SWOT³⁰ de l'entreprise TFE International Sud-Est



Source : élaboré par l'auteur

A. Les forces

Les forces de TFE International Sud-Est résident au niveau de son personnel, son appartenance au groupe Stef-Tfe et à son expérience sur le marché de transport frigorifique.

❁ Le personnel de l'entreprise

Pour pouvoir être leader sur la branche du transport international, un ensemble de facteurs doivent être présents entre autres le personnel de l'entreprise.

TFE Inter est une entreprise qui se caractérise par une équipe multilingue avec une organisation par activité et par pays. Pour l'activité du groupage par exemple, les tâches sont partagées par zone géographique et celui qui s'occupe d'un tel pays, maîtrise très bien la langue et la modalité de travail de ses interlocuteurs. Cette maîtrise provient de leur expérience sur le domaine. En outre, c'est une équipe ambitieuse, ouverte à toutes les améliorations et les changements qui peuvent parvenir au fonctionnement et à l'organisation du travail.

Pour l'activité commerciale, les responsables veillent à perfectionner leur relation avec les clients en externe en prenant l'initiative et en détectant en permanence leurs besoins voire leur insatisfaction et les autres employés en interne pour installer un vrai esprit d'équipe.

❁ Appartenance au groupe Stef-Tfe

Bien que chaque filiale bénéficie d'une certaine image de marque avec ses propres clients, l'appartenance à un groupe renommé, ancien et expérimenté est un plus indéniable pour chaque entreprise. En effet, pour un client, la présentation des références connues dans le secteur agroalimentaire pour les produits carnés (Bigard), les produits laitiers (Danone, Nestlé,...), les produits surgelés (Bonduelle,...), les produits sucrés (Ferrero,...), les produits de la mer, les GMS (Carrefour, Auchan,...) et les RHF (Brioche Dorée,...) est un plus qui peut être un facteur tranchant pour le choix d'un transporteur.

³⁰ SWOT : Strength, Weakness, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

En outre, Stef-Tfe est implanté au niveau des zones stratégiques en Europe en Italie, en Espagne, en Portugal et en Suisse. Cette implantation représente une assise solide pour toutes les filiales du groupe qui bénéficient entre elles d'une relation privilégiée aussi bien en termes de prix qu'en termes d'organisation.

❁ Expérience sur le marché du transport frigorifique

L'expérience est à la fois liée à l'ancienneté du groupe Stef-Tfe dans le marché de transport en température dirigée et à l'expérience acquise par le personnel de TFE International Sud-Est depuis sa création.

B. Les faiblesses

❁ Appartenance au groupe

C'est vrai que faire partie d'un ensemble d'entreprises qui collaborent en réseau présente plusieurs points positifs, néanmoins, ceci pour certains cas peut être une faiblesse pour le fonctionnement d'une entreprise. En effet, le siège du groupe Stef-Tfe centralise un ensemble de décisions stratégiques qui ne peuvent être prises qu'à son niveau en tenant compte de l'intérêt de tout le groupe avec l'ensemble de ses filiales.

❁ Statut commissionnaire de transport

Bien qu'il soit tenu par une obligation de résultat et non de moyens, contrairement à un transporteur, le commissionnaire de transport sous-traite toute la partie technique du transport du fait qu'il ne dispose pas de son propre parc.

Certes, ceci peut être bénéfique puisqu'il externalise les risques et optimise les coûts fixes comme l'amortissement, la maintenance, le coût du carburant...etc. quelques problèmes peuvent apparaître à cause de ce statut comme la non maîtrise de quelques imprévus et les problèmes de communication avec les clients (confusions des interlocuteurs).

C. Les opportunités

L'environnement TFE International Sud-Est peut être analysé sous deux angles de vue. Le premier est celui des concurrents et leur présence sur le marché et le deuxième est celui des clients avec qui l'entreprise collabore.

Concernant les concurrents, avec la dernière crise, qui a touché tous les domaines y compris les industries et par conséquent le transport, plusieurs transporteurs concurrents dans la zone géographique Sud-Est vers tout le territoire français et vers les pays de l'Europe ont disparu du marché laissant un champ plus vaste pour TFE Inter.

Pour les clients, avec l'augmentation des exigences du marché et le besoin de traçabilité, les fonctions de transport et de logistique sont de plus en plus externalisées augmentant certes les obligations du transporteur et du logisticien mais confirmant aussi son rôle incontournable dans la chaîne agroalimentaire et pharmaceutique.

Le développement des industries agroalimentaires représente aussi une opportunité pour TFE International Sud-Est surtout avec le progrès technologique et l'apparition de nouvelles gammes de produits comme par exemple les produits de la quatrième gamme³¹ pour les fruits et les légumes frais ou les soupes froides et les smoothies³² qui deviennent de plus en plus répandues.

D. Les menaces

La première menace qui peut influencer sur le fonctionnement de l'entreprise est celui des concurrents émergents qui augmentent en taille et en nombre avec l'apparition de parcs et matériels propres et sophistiqués. En outre, il existe des opérateurs traditionnels qui proposent des offres globales et des services recherchés par les clients comme le service express « DHL ». Bien que ses forces et les opportunités qui existent dans son environnement externe soient plus importantes que les menaces, TFE Internationale Sud-Est veille toujours à développer son activité surtout avec les crises qui se suivent sur le secteur.

V. La problématique

Le statut de TFE International Sud-Est est très particulier du fait que d'une part il s'agit d'un commissionnaire de transport qui ne possède pas un parc propre et sous-traite le transport, d'autre part, c'est une filiale d'un groupe qui gère la notoriété et l'image de marque de ses filiales.

En tenant compte des particularités de l'entreprise et son statut, **sur quoi TFE International Sud-Est peut-elle agir pour développer son activité commerciale et pour affronter la concurrence accrue du marché ?**

Le groupe Stef-Tfe a exprimé cette problématique dont sa filiale TFE International Sud-Est. Et en se basant sur des études marketing par des bureaux d'études spécialisées³³, il s'est avéré que pour un commissionnaire de transport et pour une filiale dont quasiment la totalité des activités promotionnelles sont centralisées, à court et à long termes, agir sur les composantes **Prix** et **Produit** et le meilleur moyen pour valoriser les services proposés par le groupe.

Yves Morandas, le directeur de la filiale TFE International Sud-Est a présenté le besoin d'une mise à jour de la tarification pour le transport en groupage à destination de tous les pays de l'Europe pour les produits frais et surgelés avec une actualisation du plan de transport proposé aux clients. Ceci entre dans le cadre du développement de l'entreprise et son ouverture à d'autres marchés porteurs sur le secteur du transport en température dirigée. Dans ce cadre, on nous a proposé d'effectuer un stage au sein de TFE Inter Sud-Est dont la mission est l'actualisation de la tarification de l'entreprise et du plan de transport correspondant.

Pour pouvoir répondre au mieux à cette mission, une compréhension de la notion de la politique de prix et des méthodes de fixation de la tarification s'avère indispensable.

³¹ Ce terme désigne les produits végétaux frais, commercialisés prêts à l'emploi, c'est-à-dire lavés, épluchés et découpés. Ce sont les salades, crudités variées, mélanges de légumes à cuire... conditionnés en sachet plastique (source : INRA).

³² Boisson à base de fruits ou légumes mixés.

³³ Baromètre de satisfaction clients Stef-Tfe 2009 (TMS SOFRES, Stef-Tfe, 2010).

Partie 3 : Approche méthodologique

La composante « Prix » s'avère être l'un des facteurs les plus importants pour une entreprise. Pour cette raison, il doit être cohérent avec les autres variables marketing. En effet, elle découle des diagnostics des environnements interne et externe qui permettent de fixer un prix qui soit parfaitement adéquat avec le marché et les clients et qui assure la pérennité de l'entreprise. Pour cette raison, l'entreprise de biens ou de services doit trouver le compromis entre la notion de prix comme source de rentabilité et une variable du Mix sur laquelle elle peut agir et la notion du prix pour le consommateur qui perçoit le prix comme « un sacrifice financier » consenti pour acquérir un bien ou un service.

TFE International Sud-Est a exprimé le besoin de redéfinir les tarifications appliquées aux clients pour s'intégrer plus au marché et pour affronter une concurrence de plus en plus rude. En effet, pour déterminer un prix, une certaine démarche doit être impérativement suivie dont les étapes :

- définir les objectifs de l'entreprise ;
- déterminer les contraintes internes et externes ;
- choisir une politique de prix ; et
- fixer le prix par la méthode adéquate.

I. Définir les objectifs de l'entreprise

La mise en place d'une nouvelle tarification émane d'une volonté de la part de l'entreprise de :

- améliorer sa rentabilité ;
- augmenter sa part de marché, du fait que le prix avec d'autres facteurs peut aider à maintenir voir faire gagner des parts de marché ;
- affronter la concurrence, puisque le prix fixé doit servir à positionner le bien ou le service par rapport à la concurrence, ...etc.

La méthode de calcul du prix ne peut-être déterminée qu'après avoir défini l'objectif fixé par l'entreprise. En effet, c'est le premier maillon de la chaîne qui doit être solide pour avoir à la fin un prix qui soit cohérent aussi bien avec la vision à moyen et long terme de l'entreprise qu'avec les fluctuations du marché.

II. Déterminer les contraintes internes et externes

Après avoir fixé les objectifs, faire un diagnostic de l'environnement interne et externe de l'entreprise s'avère indispensable pour renforcer les points forts qui différencient l'entreprise, pour détecter les points faibles et déterminer les opportunités et les menaces existants sur le marché.

III. Choisir une politique de prix

La fixation de l'objectif de la mise en place d'une nouvelle tarification, la détermination d'une politique de prix et le diagnostic de l'environnement interne et externe de l'entreprise s'avèrent des étapes qui sont fortement corrélées (tableau 6).

Tableau 6 : Relation entre l'objectif de l'entreprise et la politique de prix

Objectif	Prix	Politique	Capacité exigée
Part du marché	Prix bas	Politique de pénétration	Economie d'échelle
Rentabilité	Prix élevé	Politique d'écémage	Produit différencié
Concurrence	Prix aligné	Politique d'alignement	Bonne structure de l'entreprise

Source : élaboré par l'auteur

IV. Choix de la méthode adéquate de calcul du prix

Comme toute composante du Mix-Marketing, la fixation du prix doit-être faite en prenant en considération les objectifs de l'entreprise. Mais fixer un prix, c'est aussi tenir compte d'un certain nombre de contraintes entre autres les contraintes réglementaires et celles des coûts. Pour fixer le "prix juste", il est nécessaire de bien connaître sa clientèle, ses concurrents et ses coûts.

Trois approches complémentaires doivent donc être entreprises :

- l'analyse de la demande ;
- l'analyse de la concurrence et
- le calcul du prix de revient

En effet, la fixation de prix de vente nécessite la prise en compte de plusieurs facteurs internes et externes. Pour les facteurs externes, il s'agit de l'analyse de la demande, de la concurrence et de la réglementation.

1. Les facteurs externes

A. La demande

Le prix d'un bien ou d'un service est directement lié à la fonction de la demande du marché. Cette méthode est issue de l'application de la théorie économique classique de la loi de l'offre et de la demande. On observe, en effet, que sur un marché lorsque le prix augmente, les quantités demandées diminuent et inversement : c'est la théorie de l'élasticité de la demande par rapport au prix : $e (D/P)$. La demande peut-être très élastique ($e \geq 1$) ou inélastique ($e < 1$).

$$e (D/P) = \frac{\% \text{Variation de la demande}}{\% \text{Variation des prix}}$$

Cependant, avant toute mise en place du prix de vente, déterminer le « *prix psychologique*³⁴ » s'avère nécessaire pour un bon positionnement du produit. Ceci est dû au fait que le client peut se méfier des

³⁴Le prix psychologique ou prix d'acceptabilité est le prix théorique pour lequel les ventes d'un produit pourraient être maximum en fonction des seuils psychologiques auxquels fait face le consommateur (seuil inférieur qui induit une peur sur la qualité du produit et seuil maximum pour lequel le consommateur juge le produit trop cher) (Source : <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Prix-psychologique>).

produits très bon marché et ne pas acheter s'il craint pour la qualité. Il est donc intéressant de savoir quel prix maximum et quel prix minimum le client est prêt à payer.

B. La concurrence

La situation de l'entreprise sur le marché influence non seulement ses propres décisions en matière de prix mais aussi les réactions des concurrents. Et comme l'a affirmé Montesquieu, *c'est la concurrence qui met un prix juste aux marchandises et établit les vrais rapports entre elles* (Carricano, 2003).

En effet, en étant active sur un marché concurrentiel, une entreprise doit tenir compte de ses concurrents qui agissent sur le même segment du marché ou sur des segments corrélés. Pour cette raison, elle ne peut fixer son prix qu'en fonction de la demande mais également en fonction de l'offre. Ceci se fait à travers un bon positionnement sur le marché qui prédéfinit le bien ou le service comme un produit de luxe (haut de gamme) avec un prix supérieur au prix moyen de marché ou un prix aligné à la concurrence.

En outre, une veille stratégique est indispensable pour détecter chaque changement qui peut survenir sur le prix pour réagir au bon moment.

Fixer un prix en fonction de la concurrence peut être sous 3 formes (Carricano, 2003) :

- *Leader pricing* : la firme prend l'initiative d'un changement de prix en s'attendant à être suivie par ses concurrents ;
- *Paity pricing* : alignement du prix en fonction des concurrents sur le marché ou du leader ; et
- *Low price supplier* : fixation du prix avec pour seul but d'être le plus bas du marché.

C. La réglementation

En plus des contraintes liées à l'offre et la demande sur un marché, le prix est soumis à une contrainte réglementaire. En effet, il s'agit principalement de la réglementation destinée à favoriser la libre concurrence.

Suivant le marché (le pays, nature du marché), la réglementation peut-être un facteur décisif de la fixation du prix pour une entreprise.

2. Les facteurs internes

Bien que l'environnement externe affecte considérablement la fixation du prix d'un bien ou d'un service, les coûts représentent le premier facteur sur quoi une entreprise se base pour fixer le prix sur le marché.

Pour calculer les coûts, nous pouvons nous baser sur plusieurs méthodes ; nous pouvons citer la méthode des coûts complets et la méthode des coûts partiels.

Pour le cas d'une entreprise de prestations de service (le cas de TFE International Sud-Est), ces étapes sont pratiquement les mêmes sauf quelques composantes des coûts.

Conformément au besoin exprimé par l'entreprise, nous nous sommes basés sur la méthode des coûts complets du fait de son approche globale sur la structure des coûts et sur la fixation du prix de vente.

3. La méthode des coûts complets

Le coût complet est aussi appelé coût de revient. Ce calcul intègre l'ensemble des charges supportées durant le processus de fabrication et de distribution des produits. Ceci s'applique également sur les services en considérant toute la chaîne de la création de ce service depuis le fournisseur jusqu'au consommateur. Cette méthode répartie l'ensemble des charges de l'entreprise en charges directes (directement imputables à un produit) et charges indirectes (qui nécessitent une répartition avant affectation au produit). Ces mêmes composantes sont à leur tour divisées en deux types de charges ; les charges fixes et les charges variables (tableau).

Tableau 7 : Les différentes charges supportées par une entreprise

	Charges variables	Charges fixes
Charges directes	Matière première, main-d'œuvre directe, sous-traitance, ...	Loyer ou amortissements d'équipements spécifiques, coûts commerciaux, ...
Charges indirectes	Les énergies consommées, fournitures, ...	Investissements, frais généraux, ...

Source : Groupe Logistique Conseil, 2009³⁵

- **Les charges directes et variables** : il s'agit des charges qui sont exclusivement utilisées pour le produit à commercialiser. La valeur de ces charges est directement affectée aux coûts des produits.
- **Les charges indirectes et variables** : ces charges sont difficiles à évaluer et nécessitent un processus d'analyse complexe et lourd. Pour cette raison, on ne les intègre presque jamais lors du calcul des coûts variables.
- **Les charges directes et fixes** : elles peuvent directement être affectées aux coûts des produits.
- **Les charges indirectes et fixes** : elles sont généralement incompressibles. Elles sont gérées de façon différente selon la méthode d'analyse choisie.

Avant de se lancer dans le calcul des coûts selon la méthode des coûts complets, l'étape primordiale est l'identification des charges directes (qui lorsque connues sont directement affectées à un produit ou à une activité de l'entreprise) et des charges indirectes qui sont communes à plusieurs produits ou plusieurs activités. Les charges indirectes sont traitées dans un tableau de répartition des charges et répartie dans les centres d'analyse principaux. Le calcul du coût de revient peut alors commencer (Groupe Conseil Logistique, 2009).

Selon la méthode des coûts complets, il est possible d'évaluer le montant des charges cumulées à chaque stade du cycle d'activité ou du processus de production de biens et de services et de leur distribution soit les coûts d'achat, les coûts de production, les coûts hors production et les coûts de revient. Selon *Daniel Antraiguel et Carlos Januario (2008)*, nous pouvons répartir les coûts comme suit³⁶ :

³⁵ Source : [<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Couts-calcul.htm>]

³⁶ Source : module Ressources en Gestion pour l'ingénieur

A. Les coûts d'achat

Les coûts d'achat ou coûts d'acquisition se situent au premier stade du cycle d'activité de l'entreprise, qu'elle soit :

- commerciale avec calcul du coût d'achat de chaque marchandise,
- industrielle avec calcul du coût d'achat de chaque matière première et de chaque fourniture consommable,
- de services avec calcul du coût d'achat de chaque fourniture ou prestation utilisée.

Les charges directes et indirectes sont réparties comme suit :

Tableau 8 : Les coûts d'achat

Charges directes	Charges indirectes
Prix d'achat + frais accessoires d'achat (transport, emballage, assurances, ...) + charges de main-d'œuvre directe (rémunération des réceptionnaires, des magasiniers, ...)	Charges des centres d'analyse dont l'activité est mesurée en unité d'œuvre d'achat

B. Les coûts de production

Les coûts de production concernent les entreprises industrielles qui transforment des matières premières en produits intermédiaires ou produits semi-finis ou en produits finis. Il s'agit des composantes des éléments entrants dans la fabrication de produits.

C. Les coûts hors production

Les coûts de hors production se situent en fin du cycle d'activité dans une entreprise industrielle ou de production de service (tableau 9).

Tableau 9 : Les coûts hors production

Coûts de distribution	Charges hors production
- Les charges de main-d'œuvre directe (vendeurs, représentants, livreurs, commerciaux) ; - Les charges de distribution (publicité, emballage, frais de transport, ...)	- Les charges indirectes (administration, gestion financière, assurances, ...)

D. Les coûts de revient

TFE International Sud-Est est une entreprise de prestation de service de transport. Pour ce cas, le coût de revient regroupe toutes les charges nécessaires à la production de services. Il s'agit de calculer :

- les charges du personnel ;
- les coûts de fournitures ; et
- les dépenses de promotion.

(<http://www.unit.eu/nuxeo/site/esupversions/b1f9ba43-7741-480d-9646-05a03fffae14/Chapitre-3/Compta-gestion-ingenieur/ING-P3-03/index.html>)

E. Le chiffre d'affaires (CA)

Pour un prestataire de service, le chiffre d'affaire est calculé comme suit :

$$\text{C.A (HT)} = \text{Prix d'une prestation} \times \text{Nombre de prestations réalisées}$$

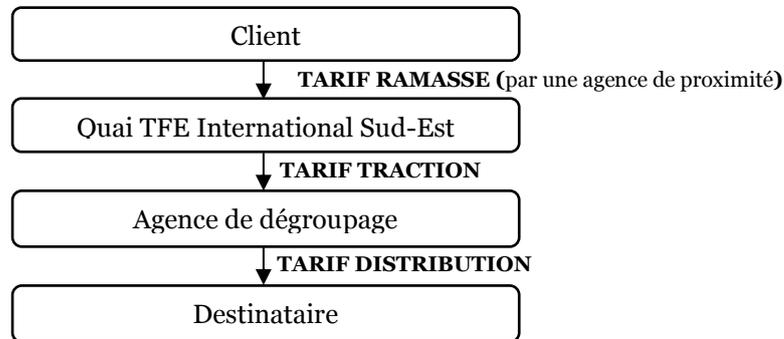
F. Les résultats analytiques

Il s'agit des résultats globaux ou unitaires réalisés sur la vente de chaque catégorie de marchandises, de produits finis ou de prestation de service.

$$\text{Résultat} = \text{CA} - \text{Coût de revient des quantités vendues ou de prestations réalisées}$$

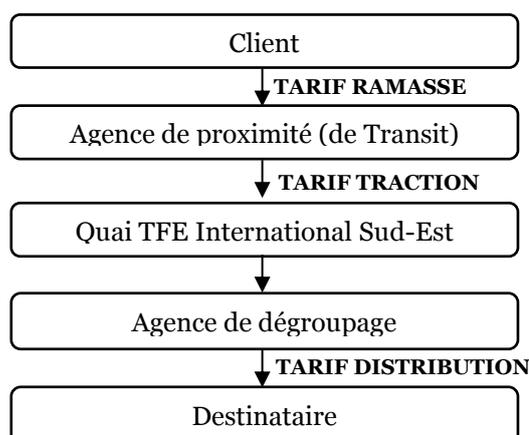
Ces différentes composantes du coût de revient sont pratiquement les mêmes aussi bien pour les entreprises industrielles, commerciales ou des entreprises prestataires de services. Néanmoins, pour le cas de TFE International Sud-Est, le schéma des coûts s'avère spécifique du fait qu'il s'agit d'un commissionnaire de transport qui sous-traite toute la partie transport et gère la partie organisationnelle. Les coûts fixes ou variables des opérations de transport en groupage sont connus, pour cette raison nous avons opté avec la direction commerciale de l'entreprise pour la méthode des coûts complets. Les différentes composantes du coût changent avec le changement du circuit de la marchandise de l'expéditeur au destinataire (figures).

Figure 20 : Départ Client à proximité du département (FR.69)



Source : élaboré par l'auteur

Figure 21 : Trafic transport pour client de la région Sud-Est



Source : élaboré par l'auteur

En plus des prix, agir sur la qualité du service proposé aux clients s'avère aussi indispensable. En effet, pour les sociétés de transport, actualiser le plan de transport représente une valeur ajoutée à considérer lors de la mise en place d'une offre globale aux clients. Pour cette raison, TFE International Sud-Est a veillé à ce que l'actualisation des tarifs soit accompagnée par une mise à jour du plan de transport des expéditions des marchandises frais et surgelés départ Saint Genis Laval (Distribution produits frais) et Feyzin (Distribution produits surgelés).

La mise à jour du plan de transport concerne aussi bien les heures de réception des marchandises aux quais, les jours de départ (fréquence par semaine) et l'actualisation des destinations (les pays de destination).

V. Actualisation du plan de transport

Le plan de transport consiste en une analyse approfondie des besoins de déplacement des marchandises sur un territoire donné, et ce, en tenant compte des ressources disponibles. En effet, c'est un facteur influant pour les choix stratégiques de l'entreprise de transport pour multiples raisons :

- L'importance grandissante de la notion de service au client. Ce dernier est devenu plus exigeant en termes de qualité et de délais. Ceci est d'autant plus important pour le transport frigorifique non seulement en termes de sûreté des produits transportés (pharmaceutique et alimentaires) mais également en termes d'exigence des consommateurs en matière de chaîne de froid.
- L'environnement économique concurrentiel qui a changé avec la mondialisation et la dispersion géographique entre les producteurs les consommateurs ce qui a créé une clientèle qui exige une prestation de meilleure qualité, plus rapide et à des prix plus bas.

Ceci a rendu l'actualisation du plan de transport plus importante surtout qu'il s'agit d'un support performant au niveau duquel on peut réunir d'importantes données et informations qui représentent par conséquent un outil de compréhension globale des problématiques sur un territoire donné.

Par ailleurs, le plan de transport constitue un document stratégique destiné à orienter la politique des transports de l'entreprise à moyen et long terme. Il doit être constitué d'une liste d'instructions dont les

fonctions permettent, à partir des flux entrants et sortants, l'optimisation des ressources, des coûts et des délais.

L'élaboration d'un plan de transport s'oppose un ensemble de phases qui doivent être établies pour que le plan soit efficace aussi bien pour les clients que pour les transporteurs.

La première étape consiste en un recensement des acteurs qui influencent l'élaboration du plan. Il s'agit principalement des clients et leurs besoins, les transporteurs et leur infrastructure et les sous-traitants et leur disponibilité.

Après avoir défini les acteurs clés, un diagnostic de l'existant s'avère nécessaire pour identifier les forces et les faiblesses de la structure existante.

La troisième étape est la proposition d'un plan d'action qui soit compatible avec l'ensemble facteurs clés de la structure déjà identifiée en tenant compte des contraintes sécuritaires, réglementaires et environnementales.

Enfin, la dernière étape consiste en une mise en place du plan de transport. Il s'agit de déterminer les modes de transport, les délais, les jours de livraison, les jours de déchargement, ...etc.

Ce plan s'avère très important parce qu'il peut-être considéré comme un outil technique mais aussi il peut être considéré comme un outil commercial qui peut convaincre un client en lui offrant toutes les informations dont il a besoin.

Après la mise en place définitive du plan de transport, un suivi et une évaluation continue sont indispensables pour que le plan soit toujours adapté aux nouveaux défis et des nouveaux enjeux de l'environnement économique.

Partie 4 : Présentation des Résultats

Notre mission de stage est concentrée sur l'actualisation des tarifs internes des entreprises du réseau TFE appliquées sur les filiales et sur la mise en place d'une tarification générale (T.G) pour le transport en groupage à destination des pays de l'Europe et sur l'actualisation du plan de transport correspondant. Ce transport peut être facturé soit en poids soit au nombre de palettes (en considérant les dimensions³⁷).

Avant la mise en place des prix, définir les objectifs de l'entreprise pour l'actualisation des prix s'avère ainsi nécessaire.

I. Définition des objectifs de l'entreprise

Le prix est un élément stratégique du fait qu'il agit directement sur les recettes de l'entreprise. Cette composante représente le terrain commun entre le fournisseur et le client. Pour cette raison, il ne peut être communiqué que par le commercial de l'entreprise. Pour cette raison, lors de notre mission, nous avons commencé par une phase exploratoire durant laquelle nous avons essayé de comprendre le fonctionnement du service commercial, les besoins des clients projetés au niveau des offres actualisées et les contraintes qu'un commercial dans le secteur des services de transport et les problèmes affrontés par les commerciaux.

Les principales raisons pour lesquelles l'entreprise a décidé d'actualiser ses prix et son plan de transport est la concurrence surtout avec les multiples secousses qu'a rencontrées l'économie mondiale en général et européenne en particulier, le secteur des services s'est avéré un secteur attirant et lucratif du fait qu'il ne nécessite pas de lourds investissements et qu'il peut être modulable en fonction des changements.

Le secteur des transports fait partie des domaines les plus évolués durant les dernières décennies vu le développement technologique du secteur. Ceci s'applique principalement au transport et à la logistique des produits périssables qui, malgré les crises économiques, ont pu survivre voire évoluer et ce grâce à l'indispensabilité des produits alimentaires et médicaux et leur élasticité faible de la demande par rapport au prix surtout en ce qui concerne les produits de premières nécessité.

Pour cette raison, de multiples acteurs se sont introduits sur le marché en tirant les prix vers le bas. Cette concurrence a affecté les anciens transporteurs qui agissent sur le marché depuis des années. Ceci s'est appliqué aux agences du groupe STEF-TFE qui se sont trouvées confrontées à une clientèle plus exigeante en termes de prix et de qualité.

Cette situation a incité TFE International Sud-Est à revoir ses services, ses prix et à essayer de les améliorer en s'adaptant à la concurrence surtout avec l'évolution de l'équipe de l'entreprise et l'ambition grandissante du groupe de développer de plus en plus sa notoriété et son emplacement comme leader sur le marché.

Ainsi, refaire le prix, c'est surtout se concentrer sur l'ensemble des paramètres qui l'influence.

³⁷ La dimension la plus utilisée est l'Euro-palette (80cm x 120 cm)

Pendant la durée de cinq mois, nous nous sommes concentrés sur le transport en groupage depuis le département 69 à destination de tous les pays de l'Europe des produits frais et surgelés. La première phase consiste à la définition du circuit du transport en groupage de l'entreprise.

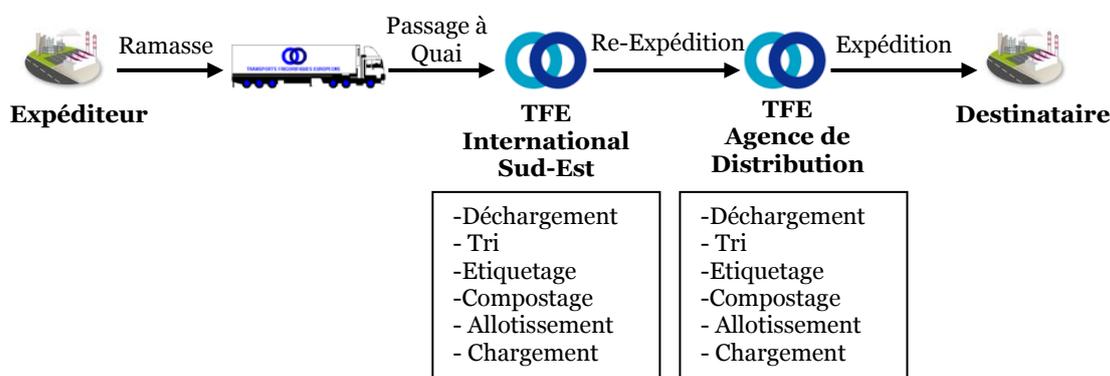
II. Mise en place d'une tarification générale T.G

Nous avons opté pour la méthode de calcul des coûts complets pour pouvoir mettre en place une nouvelle tarification des services de transport en groupage pour les produits frais et surgelés à destination de l'Europe.

TFE International Sud-Est est un commissionnaire de transport qui sous-traite toute son activité de transport en passant par le réseau du groupe STEF-TFE pour ses services de groupage.

1. Le circuit logistique de TFE International Sud-Est

Figure 22 : Circuit de la marchandise en groupage de l'expéditeur au destinataire



Source : élaboré par l'auteur

Le métier du transporteur consiste à collecter la marchandise chez les clients expéditeurs (souvent ce sont des producteurs industriels), de la regrouper selon les clients destinataires (souvent ce sont les points de vente) puis de les livrer. Pour regrouper et dégrupper la marchandise, le transporteur a besoin d'un quai³⁸ frigorifique. C'est un entrepôt équipé d'une ventilation lui permettant d'assurer des températures inférieures à 8°C (Despaigne, 2010).

Le quai permet d'accueillir des camions en entrée comme en sortie. Les uns déchargent pendant que les autres chargent la marchandise. Ce flux d'entrées - sorties résume l'activité d'un quai d'un transporteur frigorifique. En entrée, nous définissons les ramasses³⁹ et les expéditions reçues alors qu'en sortie nous distinguons les expéditions et les livraisons qui sont considérées comme la remise d'une marchandise par un expéditeur à un transporteur pour acheminement jusqu'au destinataire, quelque soit le mode utilisé (direct ou messagerie). Ce terme ne s'applique pas au transporteur. Celui-ci ne fait pas de l'expédition mais de la ré-expédition de marchandises qu'il a enlevées ou qui lui sont confiées.

³⁸ Partie d'une plateforme ou d'un entrepôt, ou d'une usine, servant à décharger, à trier et à recharger la marchandise. Quai est souvent utilisé dans le sens de plateforme.

³⁹ C'est une opération de transport qui consiste à prendre en charge la marchandise chez un expéditeur pour l'acheminer jusqu'au quai de l'agence.

Un client peut expédier des colis en groupage ou en lots complets. Le groupage signifie que ces colis seront expédiés avec d'autres venants de clients différents. Le lot complet désigne le transport d'un lot en direct depuis le lieu de chargement jusqu'au lieu de déchargement et justifiant l'usage d'un véhicule exclusif (nommé aussi véhicule dédié).

Contrairement aux entrepôts destinés au stockage, les quais de TFE International Sud-Est n'assurent que l'opération de transit des marchandises. En effet, ils ont pour vocation d'orienter la marchandise vers sa destination finale. Ils jouent le rôle de *nœuds du réseau*.

Nous avons fait la différence entre le transport des produits frais et celui des produits surgelés. Ceci est dû au fait que les exigences de transport pour ces deux natures de produits sont différentes et par conséquent en sont les coûts. En effet, que ce soit pour les produits frais et les produits surgelés, pendant le transport, quelques règles doivent être appliquées comme le respect de la chaîne du froid (la non rupture de la chaîne du froid), transport en véhicules spécialisées (calorifiques, isothermes, ...), etc.

Néanmoins, les températures de transport pour ces deux types de produits s'avèrent différentes (+0°C / +18°C) pour les produits frais et (-25° C / 0° C) pour les produits surgelés. Cette différence a une répercussion directe sur le coût du transport et sur le prix à proposer au client. Pendant le calcul des prix, nous avons également pris en considération quelques particularités qui existent aux niveaux des réglementations de quelques pays européens.

❁ Particularité pour l'Italie

Les règles qui s'appliquent sur l'Italie sont pratiquement les mêmes pour tous les pays de l'Europe. Néanmoins, pour la dimension des palettes, ce pays présente quelques particularités du fait que les marchandises à destination de l'Italie doivent être mises en palettes « EPAL ». Ces palettes ont exactement la même dimension que les palettes Europe⁴⁰ mais une indication « EPAL » sur les palettes s'avère indispensable.

❁ Particularités pour l'Angleterre et l'Irlande

Comme pour le cas de l'Italie, la particularité de l'Angleterre et de l'Irlande réside au niveau des palettes. En effet, suivant la réglementation de ces deux pays, les palettes qui circulent ne peuvent être que des palettes « perdues »⁴¹.

❁ Particularités pour la Suisse et l'Andorre

Bien qu'il s'agisse d'un pays limitrophe de la France et de la Belgique, la Suisse ne fait pas partie de l'Union européenne. L'Andorre également ne fait pas partie de l'Europe bien qu'elle soit géographiquement très proche de l'Espagne.

Les services de TFE International Sud-Est sont quasiment réduits au niveau de l'Union européenne, mais pour satisfaire la demande croissante des clients et pour satisfaire leur besoin, l'entreprise peut fournir des services de transport sur tout le territoire suisse et au niveau de l'Andorre mais en proposant des tarifs **hors douane** aux clients.

⁴⁰ 80cm x 120cm

⁴¹ Palette perdue (Single use pallet) : Palette destinée à ne servir qu'une seule fois. Généralement de qualité inférieure.

Les travaux effectués durant les cinq mois de stage à TFE International Sud-Est étaient concentrés sur les pays de l'Europe occidentale avec l'ajout des pays de l'Est qui ne faisaient pas partie des services proposés en groupage par l'entreprise. Nous allons commencer l'analyse par pays ou par groupe de pays suivant les points de similarités lors des calculs et l'importance stratégique de chaque pays pour TFE Inter.

L'activité de groupage s'avère plus complexe que celle du lot complet du fait qu'elle passe par une multitude d'intermédiaires (figure), et cerner toutes les étapes est primordial pour le calcul des tarifs finaux.

Les résultats finaux représentent la somme des coûts avec la marge :

$$\text{Tarif client} = \text{Coûts de traction} + \text{Coûts de distribution} + \text{Coûts de structure} + \text{Marge}$$

Ainsi, la filiale TFE Inter passe le réseau de TFE pour distribuer vers tous les pays de l'Europe (figure 17).

Par ordre d'importance décroissant des pays pour l'entreprise, nous allons analyser les différents pays traités conformément aux besoins exprimés par TFE International Sud-Est.

2. Tarification client pour l'Italie

Le groupe STEF-TFE est implanté en Italie avec trois sociétés, Cavalieri transporti (transport domestique et produits frais), Tradimar Milano (produits de la mer et produits surgelés) et TFE DA (flux internationaux).

Pour l'activité de groupage, TFE International Sud-Est passe par le réseau de TFE pour distribuer la marchandise vers tout le territoire italien aussi bien pour les produits frais par l'agence « Cavalieri transporti » que pour les produits surgelés en passant par la « SVAT⁴² ».

Les tarifs des produits frais sont proposés en kilos (par tranches de 100 kg) et par palettes (Europe : 80cm x 120cm).

En revanche, pour les produits surgelés, les prix ne peuvent être calculés qu'à la palette (vrai pour l'Italie et pour tous les pays).

(Voir annexe 2 : la nouvelle tarification calculée par nos soins pour l'Italie en frais et en surgelés. Il est à signaler que **les données présentées sont biaisées en raison de confidentialité**).

Nous avons procédé au calcul des coûts pour chaque opération de transport en faisant la somme entre les coûts de traction, le coût de passage à quai et le coût de distribution sans oublier bien sur les coûts de structure qui représentent les coûts fixes pour l'entreprise (figure).

Avant toute démarche de calcul, une mise à jour des tarifs internes est indispensable. Dans le *jargon* du réseau TFE, **le tarif interne** est la tarification qui s'applique entre les agences du groupe. Ces tarifs sont préférentiels et s'avèrent avantageux par rapport aux prix facturés aux clients.

⁴² Dégroupeur italien qui dispose d'une plate-forme pour produits surgelés, externe du groupe STEF-TFE mais propose des tarifs préférentiels à TFE Inter.

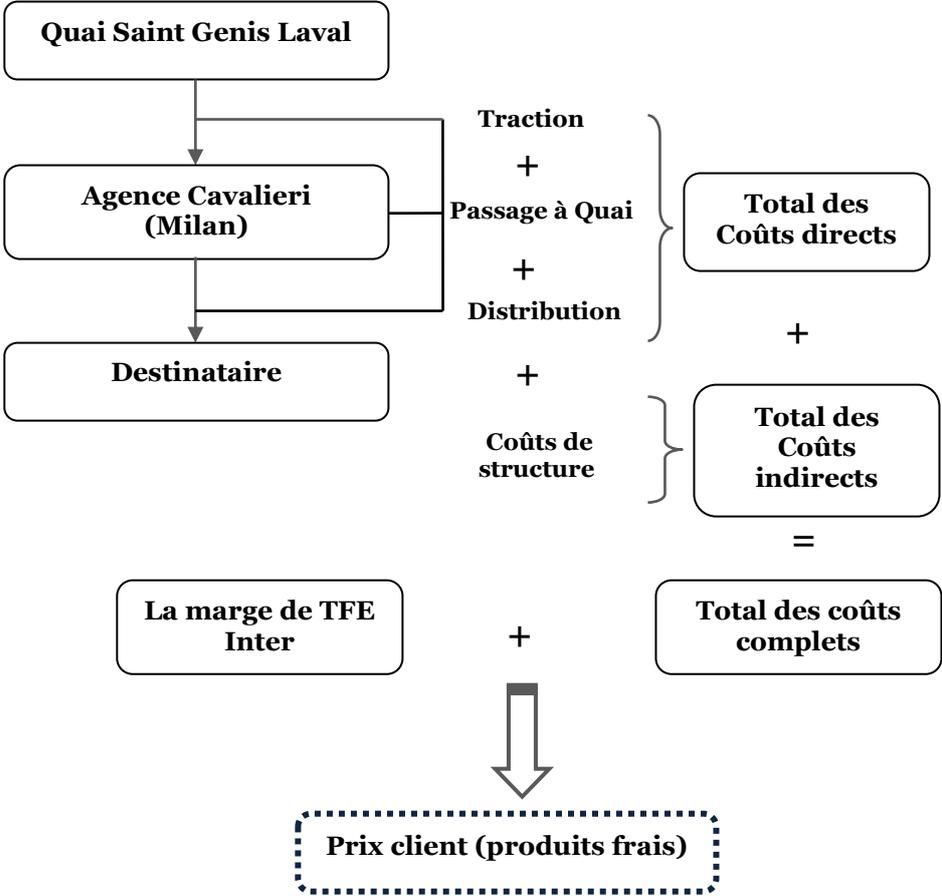
Cette notion a été mise en place par le groupe pour encourager les agences et pour installer une atmosphère de coopération entre elles menant ainsi à une amélioration et un avancement cohérents des activités des différentes filiales. Ces tarifs peuvent être mis en place soit par les agences elles-mêmes ou par la direction commerciale du groupe. L'opération d'actualisation est faite par an ou plus suivant les fluctuations du marché et l'environnement et le contexte économique. Pour cette raison, nous avons procédé à une démarche d'actualisation de ces tarifs avec le portail d'Intranet du groupe au sein duquel existent ces tarifs, le contact direct des agences avec qui TFE Inter coopère pour ses activités de groupage et le contact avec la direction commerciale du groupe pour avoir les informations exactes et les dernières mises à jour des tarifications mise en place pour les considérer comme une base de nos calculs et par conséquent pour obtenir des résultats non biaisés.

Les tarifs internes seront appelés dans le reste du document « coûts de distribution ». Ces coûts sont établis par code postal (suivant la destination finale). Ceci est vrai pour tous les pays.

A. Pour les produits frais

Pour chaque opération de groupage à destination de tous les pays de l'Europe, nous avons choisi d'établir des tarifs au départ des quais de TFE International Sud-Est : à **quai Saint Genis Laval** pour les produits frais.

Figure 23 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais à destination de l'Italie avec Cavalieri



Source : élaboré par l'auteur

Le coût de traction est représenté dans une grille mise en place par la direction commerciale. Au niveau de cette grille figurent les différents prix de traction entre l'ensemble des agences TFE. Le prix est fait à la palette avec deux tranches (de 1 à 10 palettes et de 11 à 33 palettes).

Pour le transport des produits frais à destination de l'Italie, les tarifs mis en place sont à la palette⁴³ (dimension 80cm x 120 cm) et aux 100 kg⁴⁴.

❁ Tarification à la palette

En groupage, la tarification à la palette est le mode de facturation le plus répandu. Pour plus de flexibilité et de souplesse, les tarifs sont dégressifs au fur et à mesure que le nombre de palettes augmente. Généralement, les tranches ne dépassent pas les 15 palettes voire les 10 palettes. Au-delà, ça serait plus intéressant de disposer d'un camion dédié au client.

Un camion dédié : camion mis à la disposition exclusive du client. C'est une pratique exercée dans le cas où le nombre de palettes dépasse les 15 palettes où si la marchandise à transporter n'est pas compatible et nécessite des conditions techniques spécifiques. Ceci est vrai aussi bien pour l'Italie que pour les autres pays qu'on traitera par la suite.

❁ Tarification au kilo

Suivant la nature de produit, le poids des palettes peut dépasser le poids moyen palette. Dans ce cas, facturer par tranche de 100 kg s'avère plus intéressant pour l'entreprise et incite les clients à suivre les normes lors du chargement. Comme pour les palettes, les prix par tranches de 100 kg sont dégressifs de la première tranche (de 100 à 300 kg) à la dernière (1501 à 3000 kg). Ainsi, le coût de traction n'est disponible qu'à la palette. Pour cette raison, pour pouvoir calculer le coût de traction par tranche de 100 kg, nous avons divisé le prix de traction à la palette par le poids moyen par palette et nous avons par la suite multiplié par 100.

$$\text{Coût de traction aux 100 kg} = (\text{Coût de traction à la palette} / \text{poids moyen palette}) \times 100$$

Cette méthode a été appliquée pour tous les tarifs calculés par nos soins à destination de tous les pays l'Europe traités au niveau de notre mission.

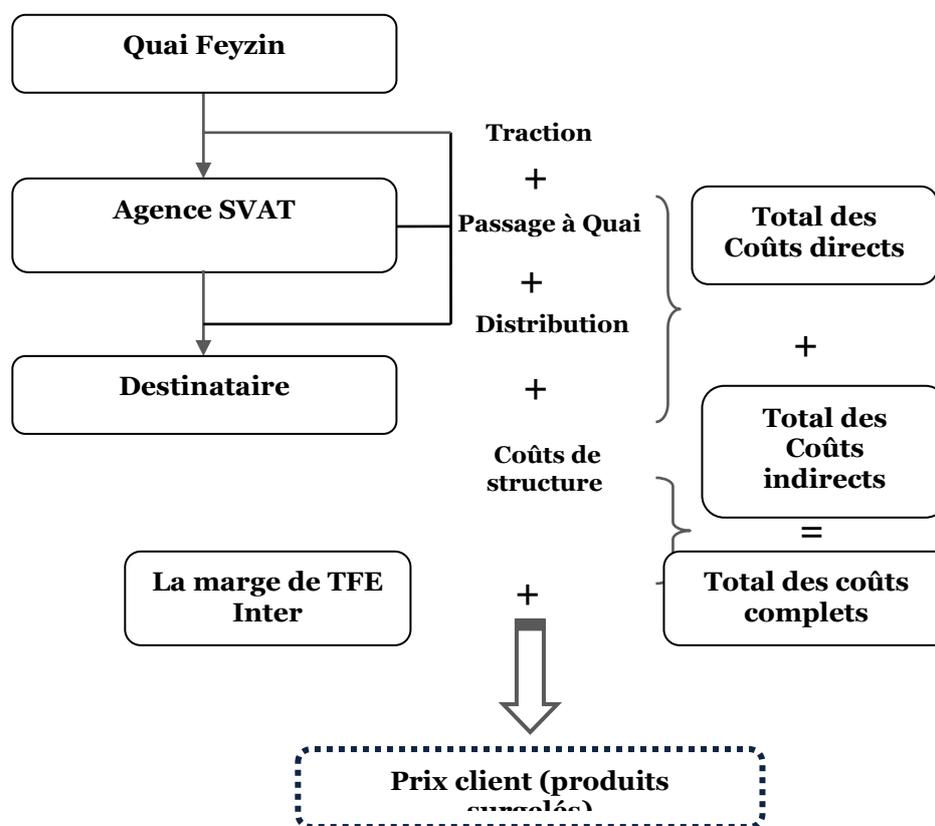
B. Pour les produits surgelés

Pour chaque opération de groupage à destination de tous les pays de l'Europe, nous avons choisi d'établir des tarifs au départ des quais de TFE International Sud-Est : à **quai Feyzin** pour les produits surgelés.

⁴³ Prix à la palette par tranches : 1 palette / 2 à 3 palettes / 4 à 6 palettes / 7 à 10 palettes

⁴⁴ Prix aux 100 kg par tranches : 100 à 300 kg / 301 à 800 kg / 801 à 1500 kg / 1501 à 3000 kg

Figure 24 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits surgelés à destination de l'Italie avec la SVAT



Source : élaboré par l'auteur

Pour les produits surgelés à destination de l'Italie, les tarifs mis en place sont uniquement à la palette⁴⁵ (dimension 80cm x 120 cm). Comme pour les produits frais, pour plus de flexibilité et de souplesse, la tarification est dégressive au fur et à mesure que le nombre de palettes augmente. Généralement, les tranches ne dépassent pas les 15 palettes voire les 10 palettes.

Les produits surgelés sont généralement maintenus à une température qui soit inférieure ou égale à -18°C⁴⁶. Pour cette raison, généralement, le poids des palettes chargées est plus ou moins dans le même intervalle. De ce fait, les tarifs mis en place pour les produits surgelés sont exclusivement à la palette.

Les prix calculés par nos soins sont illustrés en annexe 2.

3. Tarification client pour la Péninsule Ibérique : Espagne + Portugal

Le groupe STEF-TFE est implanté en Espagne et au Portugal au travers de ses filiales SDF Iberica et SDF Portugal qui exploitent plus de 507 000 m³ d'entrepôts frigorifiques et 362 000 m³ d'entrepôts frais (STEF-TFE, 2010).

⁴⁵ Prix à la palette par tranches : 1 palette/ 2 à 3 palettes / 4 à 6 palettes / 7 à 10 palettes

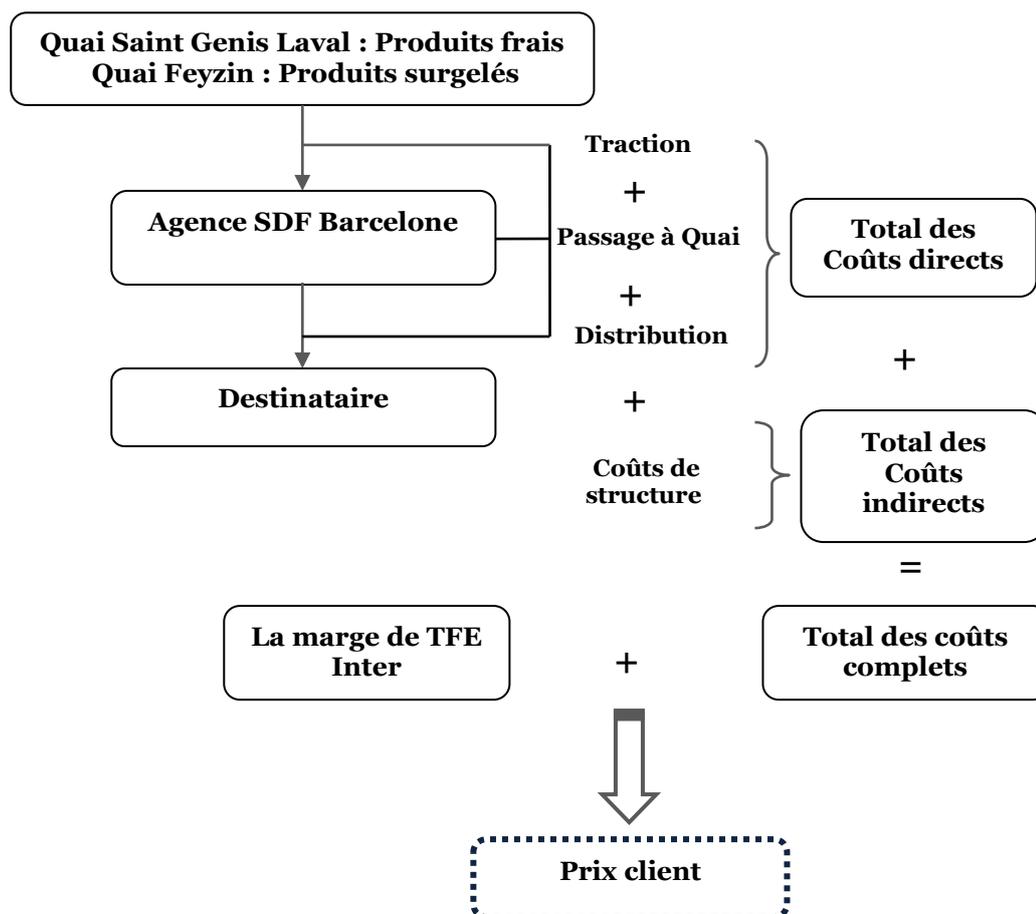
⁴⁶ Directive 89/108/CEE du Conseil, du 21 décembre 1988, relative au rapprochement des législations des États membres concernant les aliments surgelés destinés à l'alimentation humaine.

Pour l'activité de groupage, TFE International Sud-Est passe par le réseau de TFE pour distribuer la marchandise vers tous les territoires espagnol et portugais aussi bien pour les produits frais que pour les produits surgelés en passant par SDF Barcelone. Comme dans le cas de l'Italie, les tarifs des produits frais sont proposés en kilos et par palettes, alors que pour les produits surgelés, les prix ne peuvent être calculés qu'à la palette. (Voir annexe 3 : la nouvelle tarification calculée par nos soins pour l'Italie en frais et en surgelés. Il est à signaler que les données présentées sont biaisées en raison de confidentialité).

Nous avons donc procédé au calcul des coûts pour chaque opération de transport en faisant la somme entre les coûts de traction, le coût de passage à quai, le coût de distribution et les coûts de structure. La démarche de calcul est la même pour tous les pays traités.

Contrairement à l'Italie, pour distribuer en Espagne et au Portugal, les produits frais et surgelés passent par la même agence du groupe à savoir SDF Barcelone. Les tarifs établis sont faits au départ des quais de TFE International Sud-Est : à quai Saint Genis Laval pour les produits frais et quai Feyzin pour les produits surgelés.

Figure 25 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination de l'Espagne et le Portugal avec SDF Barcelone



Source : élaboré par l'auteur

Les prix calculés pour les produits frais et surgelés à destination de l'Espagne et le Portugal sont illustrés en annexe 3.

4. Tarification client pour le Benelux : Belgique + Pays bas + Luxembourg

Le groupe STEF-TFE est implanté au Benelux au travers une organisation unique qui a été instaurée en 2009 STEF-TFE Benelux qui gère toute l'activité du groupe au niveau de la zone Benelux.

TFE International Sud-Est passe par le réseau de TFE pour distribuer la marchandise vers tous les territoires belge, luxembourgeois et hollandais aussi bien pour les produits que pour les produits surgelés en passant par la TFE Benelux. Il est à signaler que pour le Luxembourg, TFE International Sud-Est passe par l'agence TFE Est surgelé (sise à Metz). Ces trois pays sont gérés par une seule agence du fait de leurs positions géographiques très limitrophes.

Les prix calculés pour les produits frais et surgelés à destination de la Belgique, des Pays-Bas et pour le Luxembourg sont illustrés en annexe 4.

A. La Belgique

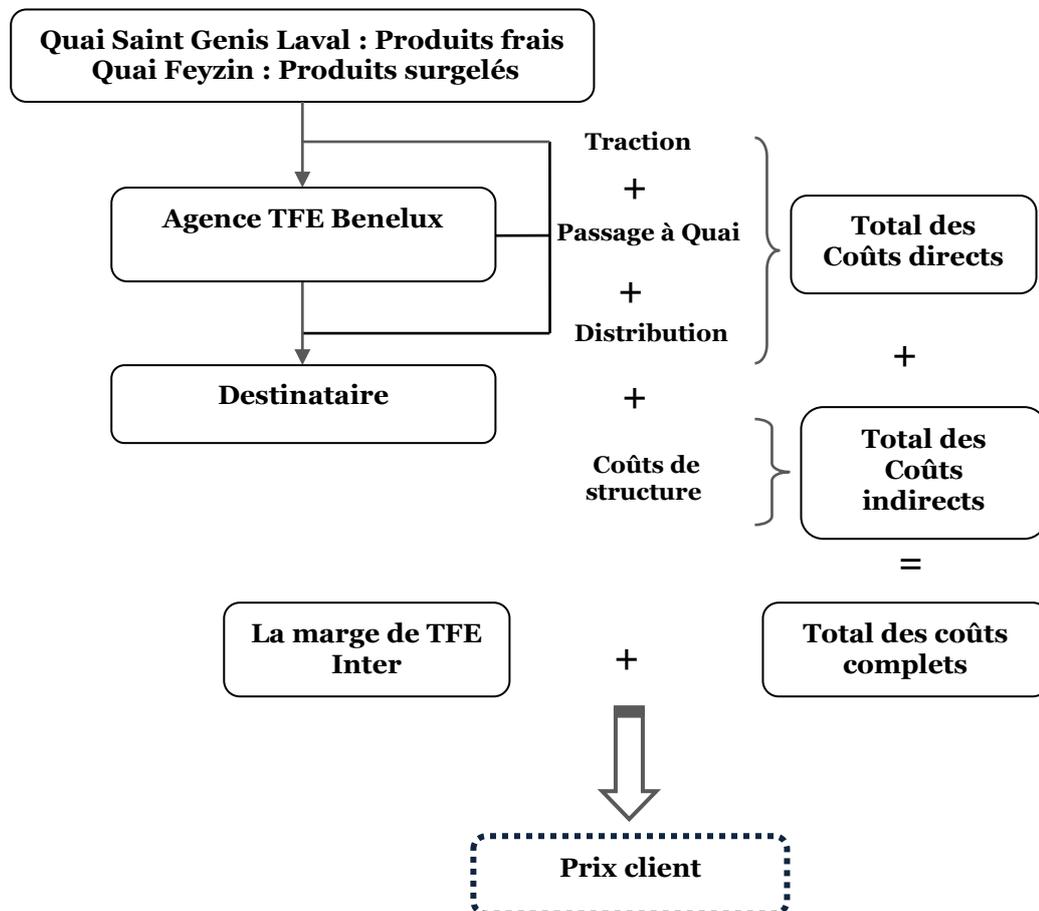
Les tarifs des produits frais que nous avons élaborés sont en kilos et à la palette. En revanche, pour les produits surgelés, les tarifs sont à la palette.

B. Les Pays-Bas

Pour les Pays-Bas, il s'agit principalement de la Hollande où les flux sont les plus importants. Néanmoins, ces flux ne sont pas très fréquents et la destination des marchandises est généralement la même. Pour cette raison, nous avons essayé de rapprocher les tarifs que nous avons établis pour le frais et le surgelé avec une tarification unique pour tout le pays. Ceci est non seulement pour des raisons commerciales (plus de lisibilité par le client) mais pour des raisons managériales du fait que les Pays-Bas ne représentent pas vraiment un pays stratégique pour l'entreprise.

Comme pour la Belgique, TFE Inter passe par l'Agence TFE Benelux pour distribuer les produits frais et surgelés vers les Pays-Bas.

Figure 26 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination de la Belgique et des Pays-Bas avec TFE Benelux



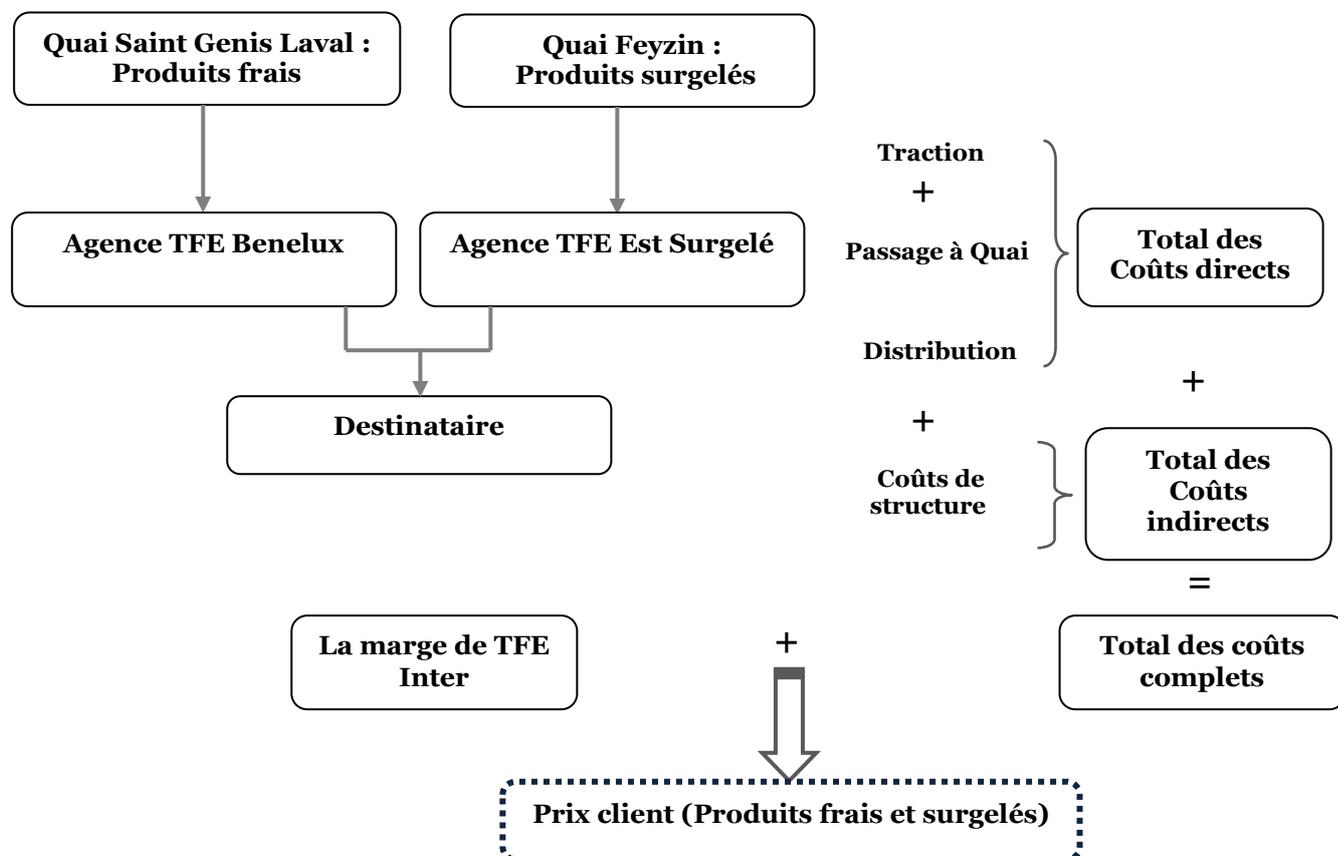
Source : élaboré par l'auteur

C. Le Luxembourg

Bien que les agences de distribution ne soient pas les mêmes pour les produits frais et surgelés, les coûts ne diffèrent pas trop. En effet, pour la distribution des produits frais, comme pour la Belgique et les Pays-Bas, TFE Inter passe par TFE Benelux alors que pour les produits surgelés, elle passe soit par TFE Benelux ou par TFE Est Surgelé suivant la destination.

Nous avons procédé à une comparaison des coûts de distribution des produits surgelés des deux agences et nous n'avons pas trouvé une grande différence, en outre, ces coûts sont similaires aussi pour la distribution des produits frais. Pour cette raison, nous avons établi un tarif unique à destination du Luxembourg à la palette (par tranches).

Figure 27 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination du Luxembourg avec TFE Benelux et TFE Est Surgelé



Source : élaboré par l'auteur

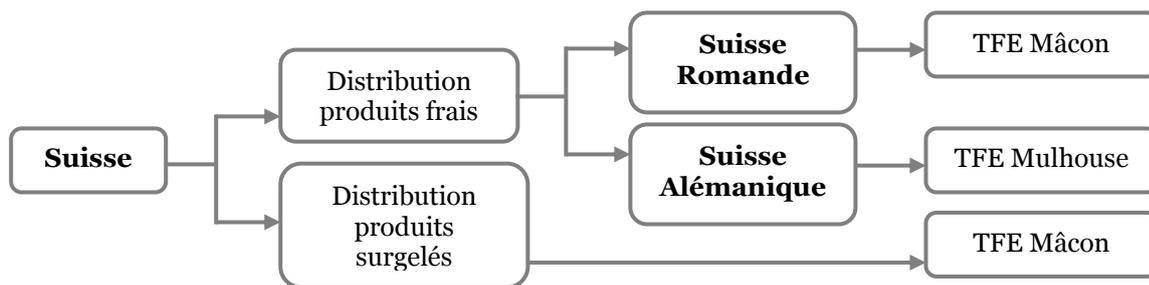
5. Tarification client pour la Suisse

La Suisse est un pays qui présente quelques spécificités du fait qu'il ne fait pas partie de l'Union Européenne (les prix calculés sont hors douane) et du fait de sa position géographique. En effet, bien qu'il s'agisse d'un pays limitrophe de la France, la gestion des flux au départ de la France vers la Suisse est organisée en deux zones : la Suisse Alémanique et la Suisse Romande (voir carte d'Europe en annexe 5).

Concernant la Suisse Alémanique, comme son nom l'indique, c'est une zone limitrophe de l'Allemagne et de la France du côté du Nord (Mulhouse, Metz, ...) alors que la Suisse Romande est du côté du Sud-Est de la France (Lyon, ...). Pour cette raison, la distribution des marchandises à destination de la Suisse est organisée suivant la position géographique de la destination finale.

Pour TFE International Sud-Est, l'activité de groupage vers la Suisse est organisée comme suit :

Figure 28 : L'organisation de l'activité du groupe de TFE Inter à destination de la Suisse

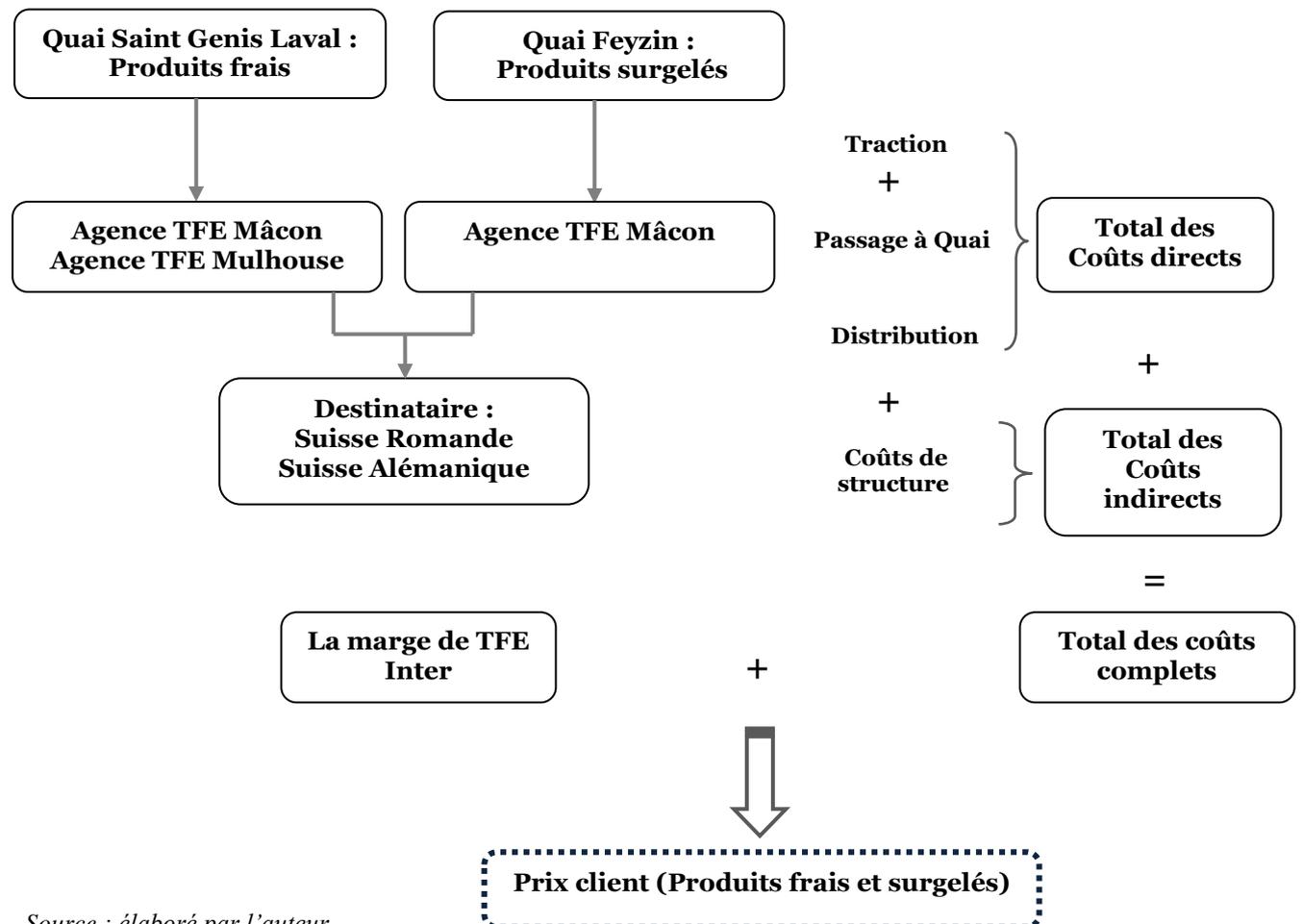


Source : élaboré par l'auteur

Pour ne pas transposer la complication de cette organisation au niveau des prix clients et pour plus de lisibilité et de clarté, nous avons opté pour l'élaboration d'un prix unique pour les produits frais et surgelés en tenant compte des coûts pour leur distribution et en garantissant à la fois un prix intéressant pour l'entreprise qui couvre la totalité de ses coûts (que ce soit en passant par TFE Mulhouse et par TFE Mâcon) et un prix qui soit compétitif et attirant pour le client.

Au final, nous avons déterminé un tarif pour produits frais et surgelés à la palette (Europe) par codes postaux (voir Annexe 6 : Tarif clients frais/surgelé à destination de la Suisse).

Figure 29 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination de la Suisse avec TFE Mâcon et TFE Mulhouse



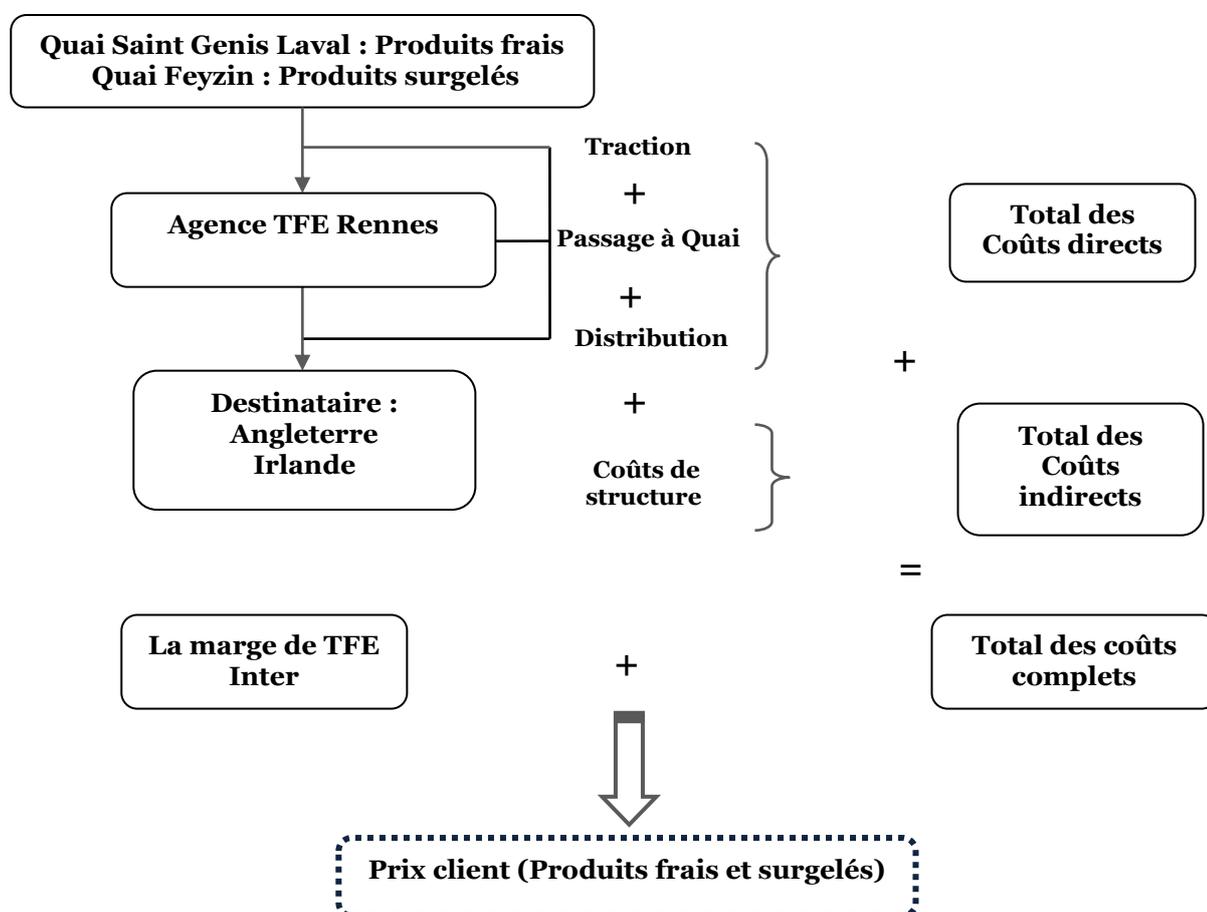
Source : élaboré par l'auteur

6. Tarification client pour l'Angleterre et l'Irlande

Pour les produits frais comme pour les produits surgelés, TFE Inter passe par TFE Rennes pour distribuer vers la Grande Bretagne et vers l'Irlande. La proximité géographique de ces deux pays l'un par rapport à l'autre et leur proximité par rapport à Rennes, permet de garantir une meilleure gestion des flux à destination de ces pays.

A part la spécificité des palettes qui doivent être perdues, les codes postaux de l'Angleterre et de l'Irlande ne sont pas par chiffres comme pour le reste des pays européens mais par lettres. Pour cette raison, nous avons fait particulièrement attention afin d'éviter la confusion et la similarité qui existent au niveau de ces codes.

Figure 30 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination de la Grande Bretagne et de l'Irlande avec TFE Rennes



Source : élaboré par l'auteur

Les prix élaborés sont en fonction des codes postaux sans faire la distinction entre les produits frais et le surgelé (voir annexe 7).

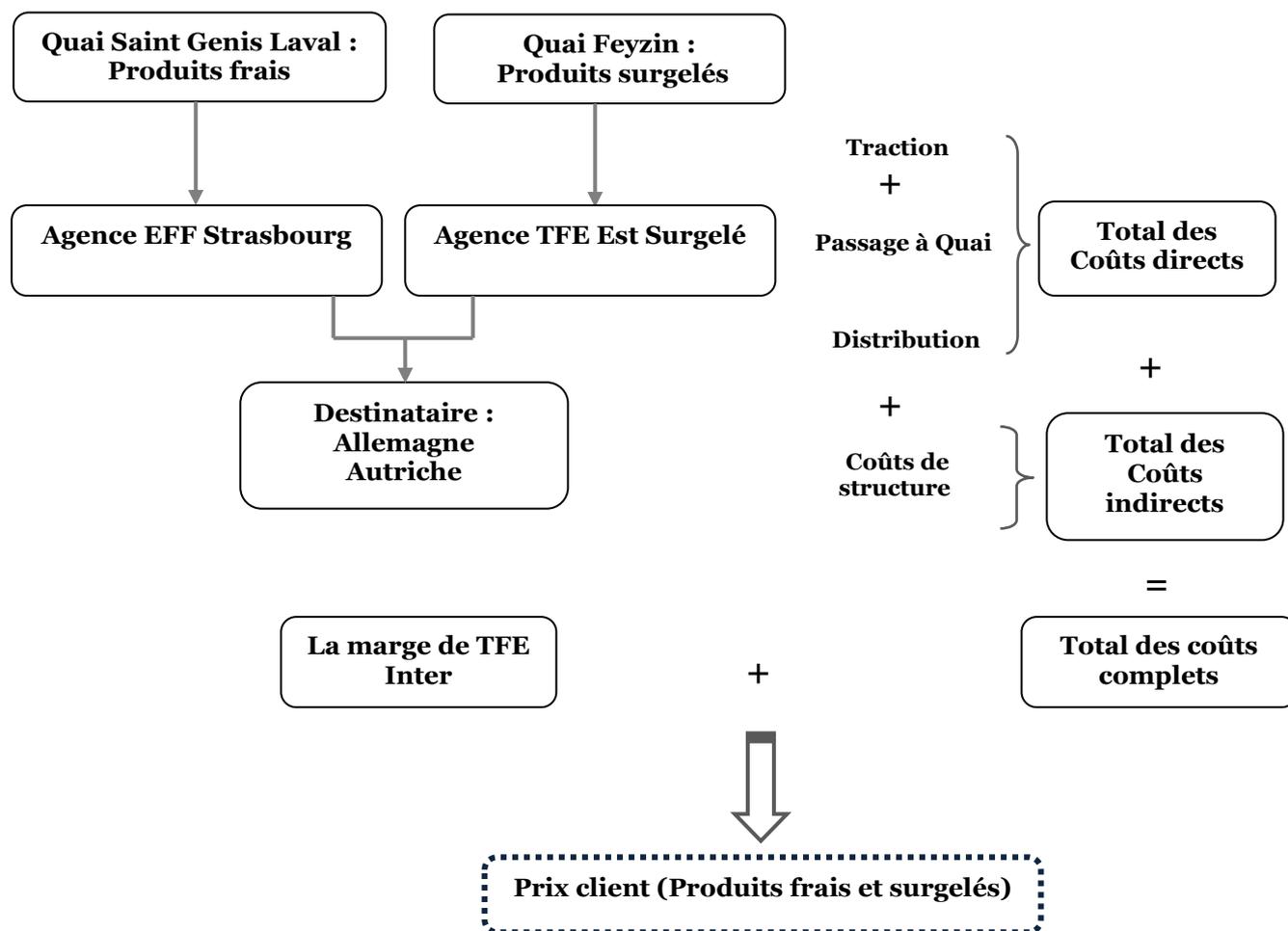
7. Tarification client pour l'Allemagne et l'Autriche

L'Allemagne et l'Autriche sont deux pays limitrophes qui sont gérés au niveau du groupe par les mêmes organisations. En effet, pour distribuer les produits frais à destination des territoires allemand

et autrichien, TFE Inter passe par EFF Strasbourg⁴⁷. Cette agence dispose comme les autres agences de ré-expédition d'une plateforme au niveau de laquelle des opérations de déchargement, de tri, d'étiquetage, de compostage, d'allotissement et de chargement pour livrer à la destination finale.

En revanche, pour les produits surgelés, TFE International Sud-Est passe par TFE Est surgelé.

Figure 31 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination de l'Allemagne et de l'Autriche avec EFF Strasbourg et TFE Est Surgelé



Source : élaboré par l'auteur

Les tarifs mis en place sont illustrés en annexe 8.

8. Tarification client pour les pays Scandinaves

Les principaux pays de la Scandinavie sont le Danemark, la Finlande, la Suède et la Norvège. Cette dernière ne fait pas partie de l'Union Européenne, en outre elle ne présente pas vraiment un créneau à développer par TFE Inter du fait des demandes quasi-inexistante de la part des clients. Pour cette raison, nous nous sommes surtout concentrés sur le Danemark, la Finlande et la Suède.

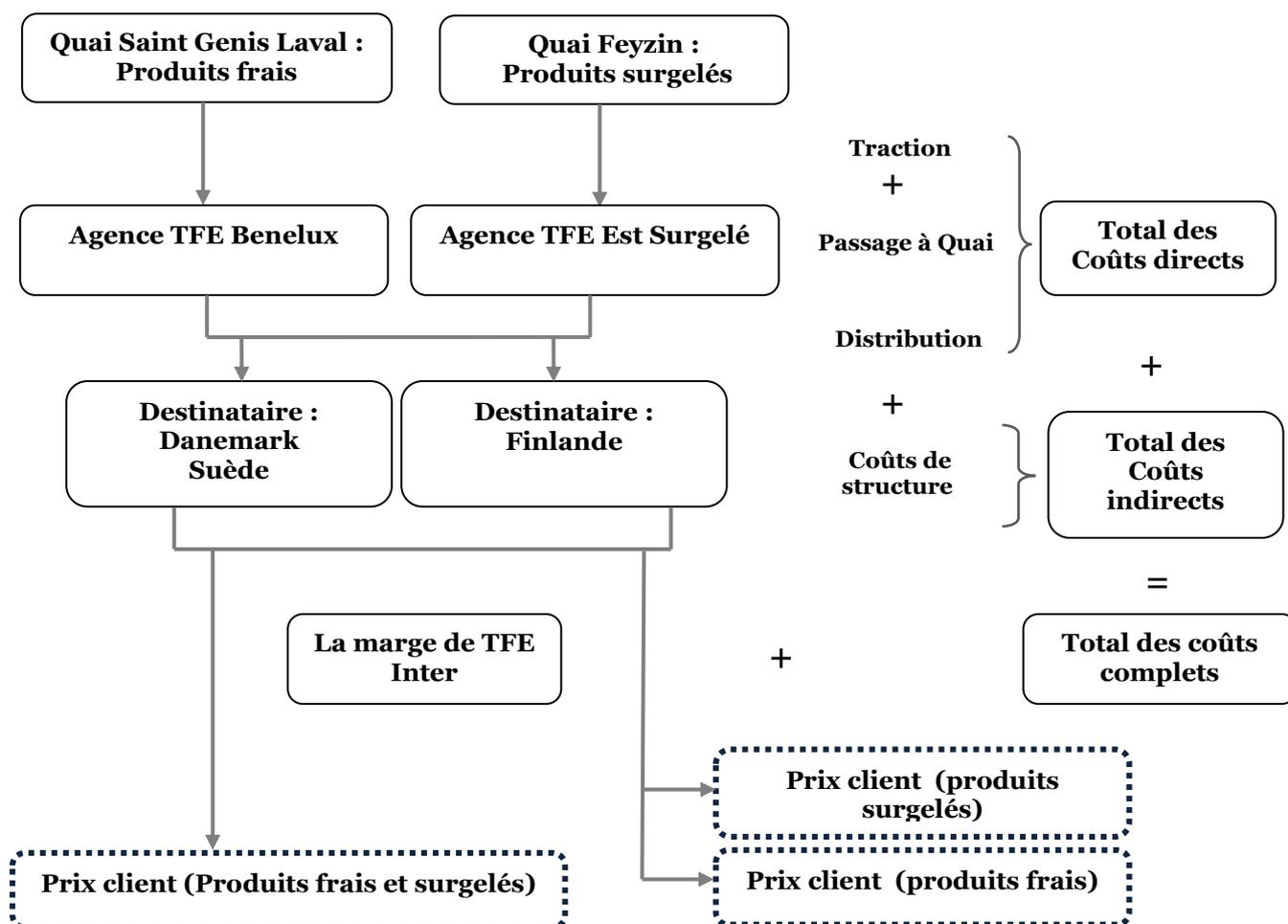
⁴⁷ Agence du groupe STEF-TFE implantée à Strasbourg

Pour ces trois pays, TFE International Sud-Est passe par TFE Benelux⁴⁸ pour la distribution des produits frais et par TFE Est surgelé pour celle des produits surgelés.

En calculant les coûts, nous nous sommes rendu compte que les prix finaux en frais et en surgelé pour le Danemark et la Suède sont similaires, pour cette raison, nous avons établi une grille de prix unique pour les deux types de produits suivant les codes postaux.

Pour la Finlande, nous avons fait la distinction entre les tarifs des produits frais et ceux des surgelés en suivant également les codes postaux (voir annexe 9).

Figure 32 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination des Pays Scandinaves avec TFE Benelux et TFE Est Surgelé



Source : élaboré par l'auteur

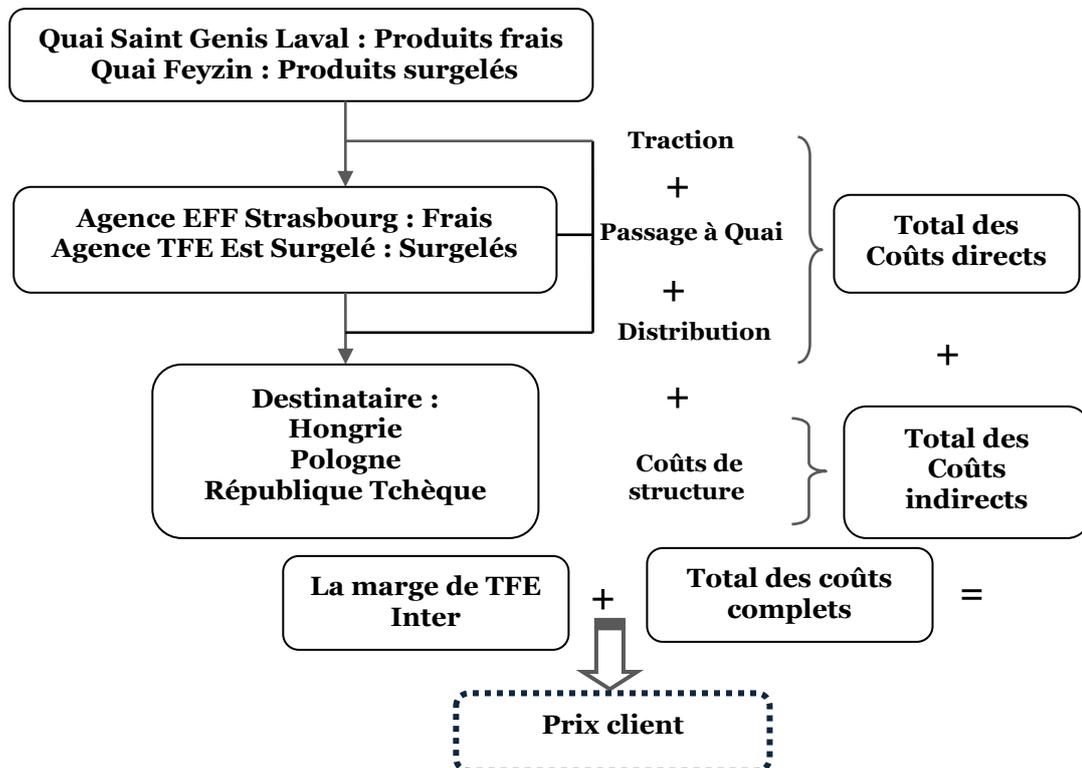
9. Tarification client pour les pays de l'Europe de l'Est

Il s'agit principalement de la Hongrie, la Pologne et la République Tchèque. Pour ces trois pays, TFE International Sud-Est passe par EFF Strasbourg pour la distribution des produits frais et par TFE Est surgelés pour celle des produits surgelés.

⁴⁸ Agence de STEF-TFE : son activité est concentrée en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg.

De même pour les autres pays, nous avons procédé au calcul des coûts complets (la traction, le passage à quai et la distribution) tout en ajoutant les coûts indirects (les frais de structure) et la marge pour bénéfice de l'entreprise. Cette démarche a été faite pour les produits frais et les produits surgelés (voir annexe 10).

Figure 33 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination de l'Espagne et du Portugal à travers SDF Barcelone

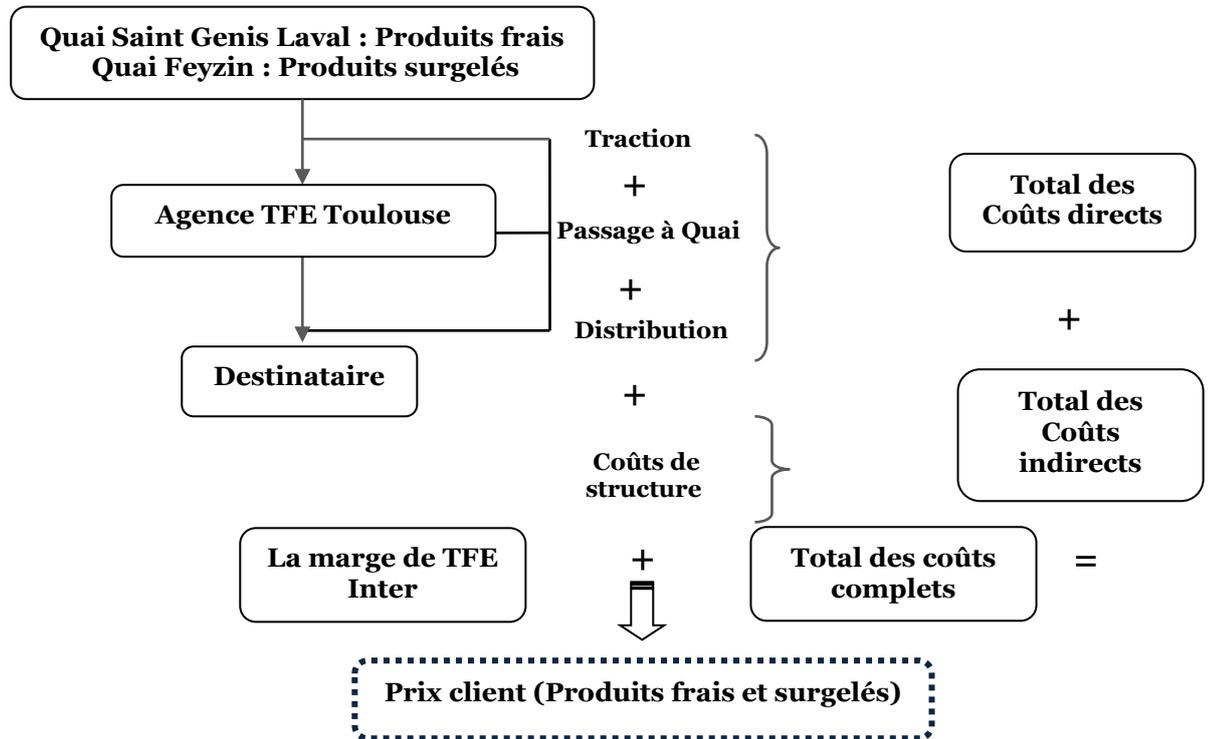


Source : élaboré par l'auteur

10. Tarification client pour l'Andorre

Bien que géographiquement elle fasse partie de l'Espagne, l'Andorre est considérée comme un Etat indépendant avec une organisation spécifique. En effet, au départ du Sud-Est, la distribution des produits frais et surgelés est assurée par TFE Toulouse (voir annexe 11).

Figure 34 : Schéma de calcul des prix clients pour les produits frais et surgelés à destination de l'Andorre avec TFE Toulouse



Source : élaboré par l'auteur

III. Mise en place des tarifs internes TFE International Sud-Est à destination des pays de d'Europe

Dans le jargon propre du groupe « Stef-Tfe », les tarifs internes sont les tarifs qui sont appliqués entre les agences. Ces prix sont avantageux par rapport à ceux appliqués aux clients.

Bien que nous ayons calculé ces tarifs vers les divers pays de l'Europe, la direction commerciale du groupe a opté pour la centralisation de la mise en place de ces tarifs. Ceci avait pour but de standardiser tous les tarifs entre les agences et d'avoir plus de contrôle sur l'ensemble des opérations qui se font entre les différentes filiales.

La méthode que nous avons utilisée pour calculer les tarifs internes est la même que celle pour calculer les tarifs clients avec une marge de profit inférieure. Il s'agit de développer les relations entre les différentes filiales d'une part et confirmer le caractère complémentaire des agences du groupe d'autre part.

IV. Actualisation du plan du transport

Conformément à la politique de développement adaptée par l'entreprise, l'élaboration d'une nouvelle bible des tarifs clients et des tarifs internes doit être accompagnée par une adaptation du plan du transport tout en considérant l'environnement externe de l'entreprise, des relations clients et tout en suivant la tendance du marché de l'export à destination de l'Europe.

En effet, la stratégie consiste à se concentrer sur les pays avec qui l'entreprise a des relations historiques et à essayer de faire un départ journalier avec ces pays. Ceci n'est pas automatique car il faut organiser ces trafics avec les sous-traitants externes et les autres agences du groupe chez qui TFE International Sud-Est sous-traite les opérations de transport.

En collaboration avec le *service groupage*, nous avons tout d'abord défini les jours de départ pour les produits frais et surgelés à destination des pays phares pour l'entreprise. Il s'agit de l'Italie, la Suisse, l'Espagne, la Belgique et l'Angleterre. Ensuite, et dans le cadre de l'extension des activités de l'entreprise, nous avons défini les destinations à développer à savoir les pays scandinaves et les pays de l'Europe de l'Est. Enfin, nous avons étudié les cas particuliers par pays et par sous-traitant.

1. Définition des acteurs clés

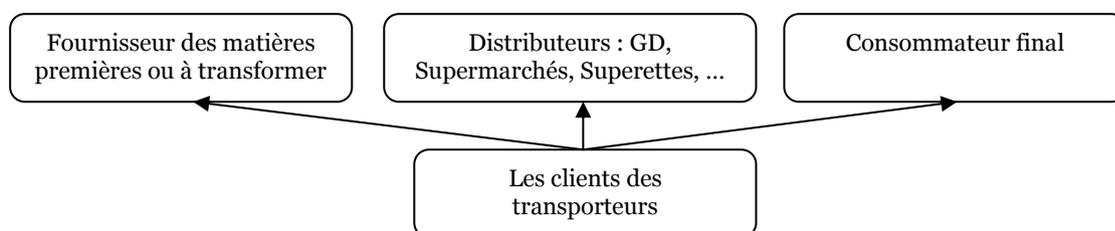
Pour pouvoir agir sur un marché ou sur un segment de marché, l'entreprise doit trouver l'équilibre entre ses atouts sur les plans interne et externe et les besoins et le potentiel du marché.

L'expérience des cadres de TFE Inter nous a permis de trouver une assise stable sur laquelle nous avons bâti une base de données permettant d'identifier les acteurs clés d'une élaboration d'un plan de transport. Il s'agit principalement des clients, des transporteurs, des sous-traitants, et des logisticiens.

A. Les clients

Le client d'un transporteur peut être à la fois un fournisseur, un distributeur ou un client du client.

Figure 35 : Les différents clients du transporteur



Source : élaboré par l'auteur

La divergence des clients présente un défi pour le transporteur frigorifique qui doit à la fois satisfaire le client expéditeur et le client destinataire en adaptant son plan de transport avec les jours de production des expéditeurs et les jours de livraison des destinataires et les habitudes alimentaires des consommateurs finaux qui changent avec les pays. En outre, élaborer le plan de transport, c'est aussi prendre en considération le caractère saisonnier du métier du fait qu'il est directement lié à l'agriculture. Nous avons en effet tenu compte de tous ces facteurs en actualisant le plan de transport pour les produits frais et surgelés à destination de tous les pays de l'Europe.

B. Les transporteurs et les sous-traitants

L'optimisation des coûts représente à la fois la caractéristique et l'exigence de l'activité de transport. Pour cette raison, et pour optimiser ses coûts, un transporteur peut faire recours à un autre transporteur sous-traitant qui est capable de présenter un service avec la qualité souhaitée et avec un prix

intéressant. Ceci se reflète automatiquement sur le tarif proposé au client qui devient de plus en plus exigeant en termes de qualité et de prix.

Lors de la mise en place du nouveau plan de transport, avec le service Groupage, nous avons consulté les heures de départs des sous-traitants de TFE Inter pour pouvoir les recouper avec les jours de livraison des clients et proposer un plan de transport fiable qui répond aux besoins des clients.

C. Les logisticiens

Bien que leur rôle s'avère complémentaire à celui des transporteurs, les logisticiens représentent un maillon indispensable de la chaîne logistique de la production jusqu'à la livraison. Ceci est vrai lorsqu'il s'agit d'une livraison pour la grande distribution ou des grands clients qui sous-traitent en général leur activité logistique à un prestataire spécialiste. C'est le cas du groupe STEF-TFE qui au fil des années a réussi à gagner la confiance des clients et est devenu le gérant de logistique de plusieurs clients en France et en Europe (Exemple : Carrefour, Caserta⁴⁹, ...).

Nous avons pris en considération l'ensemble de ces données qui influent sur le plan à élaborer et nous avons considéré les exigences des logisticiens en termes de jours de livraison, volumes de marchandises par expédition, ... etc, pour adapter par la suite les différents facteurs à développer lors de l'élaboration du plan de transport.

2. Etat des lieux

Avant la mise en place du plan de transport, faire un état des lieux et un diagnostic de l'existant de l'infrastructure matérielle et humaine s'avère indispensable. En effet, définir les jours de départ du groupage des produits frais et surgelés nécessite une disponibilité au niveau des camions, des plateformes frais (à St Genis Laval) et surgelés (à Feyzin) et des ressources humaines qui gèrent ces trafics.

3. Proposition du plan

Après le recensement de tous les facteurs que nous avons déjà mentionnés, nous avons proposé un plan de transport en se concentrant sur les aspects du fond et de la forme.

En matière de fonds, il s'agit de préciser :

- ❁ la validité du plan proposé ;
- ❁ la nature des produits en question : frais ou surgelés ;
- ❁ lieux de groupement et de groupage des palettes suivant la nature du produit (frais ou surgelés) ;
- ❁ les pays de destination en considérant les spécifiés correspondants ; et
- ❁ les heures de départ.

Pour mettre en valeur les données ci-dessus mentionnées, la forme du plan de transport doit être à la fois claire, lisible et attirante. En effet, il s'agit d'un outil de marketing qui doit refléter les services proposés par l'entreprise.

⁴⁹ Du groupe LAPLACE spécialisé en industries alimentaires en préparation industrielle de produits alimentaires et export principalement vers l'Italie.

Nous avons indiqué sur ce plan :

- ❁ les personnes à contacter du fait que pour le groupage, il y a une personne pour chaque pays ou un ensemble de pays (Italie, Allemagne et Autriche, ...) ;
- ❁ les remarques que nous avons jugées utiles pour mieux passer l'information et mieux organiser le travail (l'heure de positionnement des palettes aux plates-formes avant le départ vers destination, ...)
- ❁ le regroupement des 2 plans (produits frais et surgelés) pour avoir un support unique et pour les personnes et pour les clients mais également pour transmettre un message marketing au client que TFE Inter Sud-Est propose ses services pour les produits frais et surgelés.

4. Confirmation

Après la mise en place du plan de transport, il a été validé par les commerciaux de l'entreprise qui auront à l'utiliser comme outil auprès de leurs clients et par le service de groupage pour voir s'il reflète les services et les trafics qu'il traite.

Conclusion

L'ouverture des marchés et la croissance des échanges internationaux ont déclenché des changements indéniables sur l'environnement économique à l'échelle mondiale.

Aujourd'hui, le commerce international croît plus vite que les productions nationales. Ce fait souligne l'importance du rôle des activités logistiques et des transports à l'appui de la mondialisation encourageant le développement de la concurrence entre les différents intervenants, soutenant l'amélioration des services et incitant à fournir des efforts d'innovation. Il ne s'agit plus d'assurer le service de transport mais de trouver le bon compromis entre la qualité et le prix de ce service pour être à la fois efficient et compétitif.

Dans ce travail, nous avons essayé de parcourir les différentes fonctions de la logistique et les liens qu'elle a avec le transport.

Néanmoins, ses fonctions et sa définition sont en train de connaître des mutations avec le changement permanent du contexte économique. En effet, d'après une enquête⁵⁰ qui a été menée conjointement par le GCI⁵¹ et Capgemini⁵², « *les acteurs du marché des produits de grande consommation doivent redéfinir leur stratégie en matière de chaîne logistique du fait que la chaîne logistique du futur doit répondre aux besoins des consommateurs en respectant l'environnement* ». Ceci ouvre d'autres champs d'applications et d'autres enjeux et défis pour le fonctionnement de la chaîne logistique.

Dans ce cadre, nous avons effectué notre stage au sein d'une entreprise spécialisée dans le transport international, « *TFE International Sud-Est* », pour répondre au besoin exprimé par l'entreprise qui consiste à une actualisation des prix de transport des activités en groupage pour les produits frais et surgelés de la région Sud-Est de la France à destination de tous les pays de l'Europe.

Notre mission s'étend également à une mise à jour du plan du transport correspondant aux prix mis en place.

Pour mieux établir notre mission qui nous a été confiée par M. Yves Morandas, le directeur de filiale de TFE Inter, nous avons commencé par une phase observatoire pendant laquelle nous avons compris le fonctionnement du service commercial et de la nature des relations qui existent entre les commerciaux et les agents d'exploitation de l'entreprise d'une part et des clients d'une autre part.

Par la suite, nous avons étudié l'historique des prix de l'entreprise suivant la nature des produits, la destination et suivant la nature du client.

⁵⁰ « *La chaîne logistique du futur* » : enquête qui a été menée conjointement par le GCI et Capgemini auprès de 24 sociétés issues des secteurs de la grande distribution et des produits de grande consommation, ainsi que plusieurs organismes professionnels.

⁵¹GCI : Global Commerce Initiative

⁵² Société de services en ingénierie informatique : Société pour la gestion de l'entreprise et traitement de l'information

L'étape suivante était d'identifier les composantes du prix et de choisir la méthode de calcul la mieux adaptée à la politique du prix de l'entreprise.

Après la mise en place des tarifs actualisés, nous avons travaillé avec le service groupage pour établir un plan de transport qui soit adéquat avec la stratégie de l'entreprise et son schéma de développement.

Bibliographie

1. **Agriculture Canada. (1990).** *Task force on competitiveness in the agri-food industry.* Report to Ministers of agriculture. Ottawa (Ontario).
2. **AlimAgri. (2011).** *Le commerce extérieur.* [Consulté en juillet 2011]. http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Chiffres2011_36-37.pdf
3. **Anteblian-Lambrey B. (1998).** *L'évolution des modèles d'analyse en marketing de la distribution et la prise en compte de nouveaux concepts dans la pratique stratégique des firmes.* Université de Bourgogne. 15 p. [Consulté en février 2012]. <http://leg.u-bourgogne.fr/documents-de-travail/g9802.pdf>
4. **Antraigue D., Januario C. (2008).** *Les coûts complets.* Cours IUT en ligne. [Consulté en mars 2012]. <http://www.unit.eu/nuxeo/site/esupversions/b1f9ba43-7741-480d-9646-05a03fffae14/Chapitre-3/Compta-gestion-ingenieur/ING-P3-03/index.html>
5. **APEC (2003 ?).** *Les métiers de la logistique et du transport : des métiers en développement, un domaine à découvrir.* 135 p. (Les référentiels des métiers cadres). [Consulté en octobre 2011]. <http://recruteurs.apec.fr/Recrutement/content/download/33529/123886/version/2/file/15198-hqm8c6dq39u.pdf>
6. **Barrot D., Bordry F., Bréau A., Brifault J., Held T., Herms K., Kastrup C., Lemor F., Lombard M-C., Machet J-C., Playau P., Perbeu D., Richard S., Schmitt J. (2006).** *Transport et Logistique, une dynamique européenne.* SITL Europe. 93 p.
7. **Camman C., Livolsi (2007).** *Les prestataires de services logistiques dans les relations industrie-Distribution : vers l'émergence d'un véritable acteur ?* Comindus, 1ère journée de recherche "Relations entre industrie et grande distribution alimentaire", jeudi 29 mars 2007, Avignon. 16 p. [Consulté en janvier 2012]. http://iut.univ-avignon.fr/mini_site/group/223/COMINDUS/Camman-Livolsi.pdf
8. **Capgemini. (2008).** *2016 : la chaîne logistique du futur. Répondre aux besoins des consommateurs en respectant l'environnement.* 52 p. Capgemini [Consulté en juin 2012]. [http://www.fr.capgemini.com/sites/default/files/resource/pdf/Future Supply Chain 2016 1 a cha ne logistique du futur.pdf](http://www.fr.capgemini.com/sites/default/files/resource/pdf/Future_Supply_Chain_2016_1_a_cha_ne_logistique_du_futur.pdf)
9. **Carricano M. (2010).** *Une contribution à la définition d'indicateurs clés du processus de fixation des prix.* Thèse de Doctorat, Université Montesquieu Bordeaux IV.
10. **CESR (Conseil Economique et Social Régional, Champagne-Ardenne). (2010).** *Fret ferroviaire : les opérateurs ferroviaires de proximité : réalités et perspectives en Champagne-Ardenne.* Rapport d'information. Séance plénière du 18 juin 2010. 33 p. [Consulté en février 2012]. <http://www.cesdefrance.fr/pdf/9794.pdf>
11. **Chtourou M-S., Verrault M. (2006).** *Politique de distribution.* Cours de la Faculté des Sciences de l'Administration, Université de Laval (Canada). 5 p. [Consulté en juillet 2011]. http://www.fsa.ulaval.ca/cours/plans/2006H/MRK65372_1608.pdf
12. **Despaigne W. (2010).** *Construction, analyse et implémentation d'un modèle de prévision : déploiement sous forme d'un système de prévision chez un opérateur européen du transport et de la logistique.* Thèse de doctorat : Université de Bretagne Sud, Lorient. 256 p.
13. **Eurostaf. (2003).** *Le secteur français du transport de marchandises.* Eurostaf.

14. **Faq Logistique.** Glossaire Logistique. [Consulté en février 2012]. <http://www.faq-logistique.com/Glossaire.htm>
15. **Frémont A. (2007).** *Sans transport, pas de mondialisation.* INRETS (Institut National de la Recherche sur les Transports et leur Sécurité). 18 vues. Mondialisation, transports et logistique ! Les RDV de la mondialisation, 20 septembre 2007. [Consulté en mai 2012]. http://www.cepii.fr/Mfr/RDV_mondialisation/rdv_preced/transports200907/fremont.pdf
16. **Grand L. (1997).** L'équilibre de sous-traitance en transport routier de marchandises en question : analyse au travers des théories des organisations. *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n. 31, p. 31-54. [Consulté en mars 2012]. http://afitl.ish-lyon.cnrs.fr/tl_files/documents/CST/N31/GRAND31.PDF
17. **Guallar A., Guilpart J. (2003).** Le transport frigorifique routier en Europe. *Revue générale du froid*, n. 1039, p. 22-26.
18. **Hogeschool L. (2008).** *Dossier marketing : l'étude de marché et le marketing-mix.* Syllabus de français. 6 p. [Consulté en Juillet 2011]. <http://fr.scribd.com/doc/83964963/Dossier-Marketing>
19. **Kerguelen-Neyrolles B., Garcia-Campillo L., Jurgens S., Radisson L. (2007).** *Lamy transport. Tome 1 : Route, transport intérieur et international.* Paris : Lamy. 1267 p.
20. **Logistique Conseil.** *Méthodes comptables de calcul des coûts.* [Consulté en mai 2012]. <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Couts-calcul.htm>
21. **Oberti B. (2010).** *L'analyse de la consommation alimentaire : comportements alimentaires-santé.* Cours CIHEAM-IAMM.
22. **Orsini D. (2008).** *La logistique de la grande distribution : synthèse des connaissances.* SETRA (Service d'Etudes Techniques des Routes et Autoroutes). 26 p. [Consulté en novembre 2011]. http://www.setra.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/0835w_Logistique_grande_distribution.pdf
23. **Pimor Y. (2001).** *Logistique : techniques et mise en œuvre.* Paris : Dunod. 579 p.
24. **Rastoin J.-L. (2010).** *Le système alimentaire.* 228 p. Cours IAMM-Supagro.
25. **Rodrigue J.-P., Comtois C. (1996).** *Le transport intermodal.* Université de Montréal
26. **STEF-TFE (2007).** *Document de référence 2007.* 236 p. [Consulté en octobre 2011]. <http://www.stef.com/espace-financier/informtions-reglementees/rapports-financiers-annuels/24-06-2008-document-de-referance-2007.pdf>
27. **Ternisien M., Diguët A.F. et al. (2001).** *Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie.* Paris : Ed. de l'Industrie. 158 p. [Consulté en avril 2012]. <http://www.dgcis.gouv.fr/files/files/archive/www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/competitivite.pdf>

Annexe 1 :

TARIF SURGELE ITALIE AU DEPART QUAI FEYZIN (FR.69)

RESERVE A LA SOCIETE

N°2011.PT - Applicable au :

Région	Codes Postaux	Prix à la palette 80x120 en Euros			
		1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
PIEMONTE	10 - 12 - 13 - 14 - 15 - 28	157,33	146,31	134,56	125,43
VAL D'AOSTA	11	225,19	204,74	195,90	188,36
LOMBARDIA	20 - 21 - 22 - 23 - 24 - 25 26 - 27 - 46	139,93	127,75	117,60	109,19
TRENTINO ALTO A.	38 - 39	230,26	209,53	198,80	190,09
VENETO	30 - 31 - 32 - 35 - 36 - 37 - 45	168,64	157,18	142,83	131,52
FRIULI VENEZIA G.	33 - 34	227,65	205,90	183,43	164,28
LIGURIA	12 - 16 - 18 - 19	177,34	164,72	149,64	138,33
EMILIA	29 - 40 - 41 - 42 - 43 44 - 47 - 48	170,96	156,46	140,80	128,33
TOSCANA	50 - 51 - 52 - 53 - 54 55 - 56 - 57 - 58 - 59	219,82	198,36	176,90	158,78
UMBRIA	05 - 06	280,14	253,46	223,30	198,22
MARCHE	60 - 61 - 62 - 63	270,14	243,60	215,04	191,11
LAZIO	00 - 01 - 02 - 03 - 04	290,00	262,02	230,41	204,45
ABRUZZO	64 - 65 - 66 - 67	290,58	262,02	230,70	204,31
MOLISE	86	318,57	285,22	250,71	221,85
CAMPANIA	80 - 81 - 82 - 83 - 84	357,86	318,71	279,27	245,78
PUGLIA	70 - 71 - 72 - 73 - 74	375,84	334,37	292,60	257,23
BASILICATA	75 - 85	397,29	355,69	310,30	272,61
CALABRIA	87 - 88 - 89	414,27	367,72	320,89	281,45
SICILIA	90 - 91 - 92 - 93 - 94 95 - 96 - 97 - 98	495,60	440,80	382,66	333,65
SARDEGNA	07 - 08	549,70	488,94	423,26	368,30

Annexe 2 :

TARIF FRAIS ITALIE AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL (FR.69)

RESERVE A LA SOCIETE

N°2011.PT - Applicable au :

Région	Codes Postaux	Tarif frais à la palette 80 x 120 en Euros			
		1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
PIEMONTE	10 - 12 - 13 - 14 - 15 - 28	138,04	124,71	113,97	96,57
VAL D'AOSTA	11	157,76	142,68	129,78	111,22
LOMBARDIA	20 - 21 - 22 - 23 - 24 - 25 26 - 27 - 46	115,28	103,97	93,53	88,02
TRENTINO ALTO A.	38 - 39	152,25	137,61	127,02	119,76
VENETO	30 - 31 - 32 - 35 - 36 - 37 - 45	141,09	127,46	118,03	110,49
FRIULI VENEZIA G.	33 - 34	158,05	142,97	131,95	119,05
LIGURIA	12 - 16 - 18 - 19	145,58	131,52	120,06	107,15
EMILIA	29 - 40 - 41 - 42 - 43 44 - 47 - 48	139,93	126,44	115,86	105,13
TOSCANA	50 - 51 - 52 - 53 - 54 55 - 56 - 57 - 58 - 59	157,18	142,10	131,37	120,21
UMBRIA	05 - 06	164,58	148,92	137,03	129,05
MARCHE	60 - 61 - 62 - 63	171,25	154,86	143,70	131,66
LAZIO	00 - 01 - 02 - 03 - 04	185,17	167,62	156,17	145,44
ABRUZZO	64 - 65 - 66 - 67	179,66	162,55	150,79	141,52
MOLISE	86	197,93	179,08	165,88	154,72
CAMPANIA	80 - 81 - 82 - 83 - 84	189,52	171,54	159,94	149,79
PUGLIA	70 - 71 - 72 - 73 - 74	201,55	182,41	172,84	161,24
BASILICATA	75 - 85	201,55	182,41	172,84	161,24
CALABRIA	87 - 88 - 89	226,20	204,89	194,45	180,82
SICILIA	90 - 91 - 92 - 93 - 94 95 - 96 - 97 - 98	264,05	239,25	229,97	212,86
SARDEGNA	07 - 08	266,51	241,43	230,70	213,30

Annexe 3 :

TARIF FRAIS ITALIE AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL (FR.69)

RESERVE A LA SOCIETE

N°2011.PT - Applicable au :

Région	Codes Postaux	Tarif frais aux 100 kg en Euros			
		100/300	301/800	801/1500	1501/3000
PIEMONTE	10 - 12 - 13 - 14 - 15 - 28	74,53	61,34	54,81	49,16
VAL D'AOSTA	11	83,96	69,17	61,63	54,96
LOMBARDIA	20 - 21 - 22 - 23 - 24 - 25 26 - 27 - 46	65,98	54,38	48,14	42,92
TRENTINO ALTO A.	38 - 39	79,46	65,54	58,72	53,07
VENETO	30 - 31 - 32 - 35 - 36 - 37 - 45	74,39	61,34	55,10	49,88
FRIULI VENEZIA G.	33 - 34	81,93	67,57	60,47	54,67
LIGURIA	12 - 16 - 18 - 19	77,87	64,24	57,13	51,33
EMILIA	29 - 40 - 41 - 42 - 43 44 - 47 - 48	74,97	61,77	55,25	49,74
TOSCANA	50 - 51 - 52 - 53 - 54 55 - 56 - 57 - 58 - 59	81,64	67,28	60,32	54,38
UMBRIA	05 - 06	85,12	70,19	62,64	56,41
MARCHE	60 - 61 - 62 - 63	87,00	71,78	64,53	58,29
LAZIO	00 - 01 - 02 - 03 - 04	92,22	75,98	68,44	62,06
ABRUZZO	64 - 65 - 66 - 67	90,63	74,68	67,14	60,76
MOLISE	86	98,60	81,35	72,94	65,83
CAMPANIA	80 - 81 - 82 - 83 - 84	93,96	77,43	69,75	63,21
PUGLIA	70 - 71 - 72 - 73 - 74	96,57	79,61	72,50	66,41
BASILICATA	75 - 85	96,57	79,61	72,50	66,41
CALABRIA	87 - 88 - 89	106,29	87,73	79,89	73,22
SICILIA	90 - 91 - 92 - 93 - 94 95 - 96 - 97 - 98	119,05	98,17	90,34	83,38
SARDEGNA	07 - 08	121,37	100,05	91,50	84,25

Annexe 4 :

TARIF KILO FRAIS ESPAGNE
AU DEPART DE QUAI SAINT GENIS LAVAL OU QUAI FEYZIN (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au : 01/10/2011

DEPARTEMENT	CP	Prix aux 100 kg en Euros			
		100/300	301/800	801/1500	1501/3000
BARCELONA	08	59,64	54,18	47,88	46,06
GERONA - TARRAGONA	17-43				
LERIDA	25				
GUIPUZCOA - VALENCIA	46-50	73,36	65,80	59,64	54,32
ZARAGOZA	20				
CASTELLON	12	75,18	67,34	61,04	55,44
ALAVA - HUESCA - LOGROÑO	01-22-26	82,18	73,36	66,22	59,78
MADRID - NAVARRA	28-31				
CANTABRIA - VIZCAYA	39-48				
ALICANTE - AVILA	03-05	85,96	76,44	68,88	62,02
BURGOS	09				
GUADALAJARA - MURCIA	19-30				
SEGOVIA - TOLEDO	40-45				
SORIA	42	88,06	78,26	70,28	63,28
TERUEL - VALLADOLID	44-47				
CIUDAD REAL - SALAMANCA	13-37	92,12	81,76	73,36	65,79
ALMERIA - LEON - PALENCIA	04-24-34	95,20	84,28	75,46	67,62
ALBACETE - CUENCA - HUELVA	02-16-21	98,70	87,36	77,98	69,72
PONTEVEDRA - SEVILLA	36-41				
ZAMORA	49				
BADAJOS - CACERES	06-10	102,62	90,72	80,92	72,24
LA CORUÑA - ORENSE	15-32				
LUGO - ASTURIAS	27-33	106,12	93,66	83,44	74,34
CADIZ - CORDOBA	11-14				
GRANADA - JAEN - MALAGA	18-23-29	115,92	101,92	90,58	80,22

Annexe 5 :

TARIF KILO FRAIS ESPAGNE
AU DEPART DE QUAI SAINT GENIS LAVAL OU QUAI FEYZIN (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE

N°2011.PT - Applicable au : 01/10/2011

DEPARTEMENT	CP	Prix aux 100 kg en Euros			
		100/300	301/800	801/1500	1501/3000
BARCELONA	08	59,64	54,18	47,88	46,06
GERONA - TARRAGONA	17-43				
LERIDA	25				
GUIPUZCOA - VALENCIA	46-50	73,36	65,80	59,64	54,32
ZARAGOZA	20				
CASTELLON	12	75,18	67,34	61,04	55,44
ALAVA - HUESCA - LOGROÑO	01-22-26	82,18	73,36	66,22	59,78
MADRID - NAVARRA	28-31				
CANTABRIA - VIZCAYA	39-48				
ALICANTE - AVILA	03-05	85,96	76,44	68,88	62,02
BURGOS	09				
GUADALAJARA - MURCIA	19-30				
SEGOVIA - TOLEDO	40-45				
SORIA	42	88,06	78,26	70,28	63,28
TERUEL - VALLADOLID	44-47				
CIUDAD REAL - SALAMANCA	13-37	92,12	81,76	73,36	65,79
ALMERIA - LEON - PALENCIA	04-24-34	95,20	84,28	75,46	67,62
ALBACETE - CUENCA - HUELVA	02-16-21	98,70	87,36	77,98	69,72
PONTEVEDRA - SEVILLA	36-41				
ZAMORA	49				
BADAJOS - CACERES	06-10	102,62	90,72	80,92	72,24
LA CORUÑA - ORENSE	15-32				
LUGO - ASTURIAS	27-33	106,12	93,66	83,44	74,34
CADIZ - CORDOBA	11-14				
GRANADA - JAEN - MALAGA	18-23-29	115,92	101,92	90,58	80,22

Annexe 6 :

TARIF PALETTE FRAIS ET SURGELE PORTUGAL
AU DEPART QUAI SAINT GENIS LAVAL OU QUAI FEYZIN (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au : 01/10/2011

DEPARTEMENT	CP	Prix à la palette 80x120 en Euros			
		1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
LISBOA CENTRO	10	279,45	244,30	223,02	189,70
BAIXA DE LISBOA	11				
ESTRELA/SANTOS	12				
ALCANTARA/LISBOA	13				
BELÉM-BENFICA/LISBOA	14-15				
LUMIAR/LISBOA-AMADORA	16-27				
ALVALADE/LISBOA	17				
OLIVAIS/LISBOA-CHELAS	18-19				
VILA FRANCA DE XIRA	26				
ALMADA	28				
SANTARÉM-CORUCHE-SETÚBAL	20-21-29	332,21	289,38	263,20	222,46
ABRANTES - TOMAR	22-23				
LEIRIA-CALDAS DA RAINHA	24-25				
VILA NOVA DE SANTO ANDRÉ	75				
ARGANIL - POMBAL - LOUSÁ	31-32-33				
EVORA-ESTREMOZ	70-71				
COIMBRA - CASTRO DAIRE	30-36	364,00	323,68	293,72	246,82
OLVEIRA DO HOSPITAL	34				
SÃO JOÃO DE MADEIRA	37				
AVEIRO - CASTELO BRANCO	38-60				
SERTÃO-PORTALEGRE-ALMODOVAR	61-73-77				
REGUENGOS DE MONSARAS	72				
PONTE DE SOR - ALJUSTREL	74-76				
BEJA - FERREIRA DO ALENTEJO	78-79				
PORTO - VILA NOVA DE GAIA	43-44				
ESPINHO - AMARANTE	45-46				
FARO-LOULE-ZONA DE ALBUFEIRA	80-81-82	365,26	326,35	296,10	248,64
SILVES-LAGOA (ALG)-PORTIMÃO	83-84-85				
LAGOS - OLHÃO - AVIRA	86-87-88				
VILA REAL DE SANTO ANTONIO	89				
BRAGA-GUIMARÃES-VILA REAL	47-48-50	416,49	363,30	328,86	274,96
VIANA DO CASTELO - LAMEGO	49-51				
MOGADOURO - BRAGANÇA	52-53				
CHAVES-COVILHÃ - GUARDA	54-62-63				
PINHEL - VISEU	64-35				

Annexe 7 :

TARIF KILO FRAIS PORTUGAL
AU DEPART DE QUAI SAINT GENIS LAVAL OU QUAI FEYZIN (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au : 01/10/2011

DEPARTEMENT	CP	Prix aux 100 kg en Euros			
		100/300	301/800	801/1500	1501/3000
LISBOA CENTRO- BAIXA DE LISBOA	10-11	119,98	105,56	93,80	83,16
ESTRELA/SANTOS	12				
ALCANTARA/LISBOA - BELEM	13-14				
BENFICA/LISBOA	15				
LUMIAR/LISBOA- ALVALADE/LISBOA	16-17				
OLIVAIS/LISBOA - CHELAS	18-19				
VILA FRANCA DE XIRA - AMADORA	26-27				
ALMADA	28				
SANTARÉM - CORUCHE	20-21	126,00	110,88	98,56	87,36
ABRANTES - TOMAR	22-23				
LEIRIA - CALDAS DA RAINHA	24-25				
SETÚBAL	29				
POMBAL - LOUSÁ - ARGANIL	31-32-33				
PORTO - VILA NOVA DE GAIA	43-44				
EVORA - ESTREMOZ	70-71				
VILA NOVA DE SANTO ANDRÉ	75				
FARO - LOULE	80-81				
ZONA DE ALBUFEIRA - SILVES	82-83				
LAGOA (ALG) - PORTIMÃO	84-85				
LAGOS - OLHÃO - TAVIRA	86-87-88				
VILA REAL DE SANTO ANTONIO	89				
COIMBRA - OLVEIRA DO HOSPITAL	30-34				
VISEU - CASTRO DAIRE	35-36				
SÃO JOÃO DE MADEIRA - AVEIRO	37-38				
ESPINHO - AMARANTE	45-46				
BRAGA - GUIMARÃES	47-48				
VIANA DO CASTELO - VILA REAL	49-50				
LAMEGO - MOGADOURO - BRAGANÇA	51-52-53	132,30	116,34	103,46	91,70
CHAVES -CASTELO BRANCO -SERTÃ	54-60-61				
COVILHÃ - GUARDA - PINHEL	62-63-64				
REGUENGOS DE MONSARAS	72				
PORTALEGRE - PONTE DE SOR	73-74				
ALJUSTREL - ALMODOVAR	76-77				
BEJA - FERREIRA DO ALENTEJO	78-79				

TARIF FRAIS BELGIQUE AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE

N°2011.PT - Applicable au :

Codes Postaux	Prix à la palette 80x120 en Euros			
	1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
Bruxelles et communes rattachées	149,31	135,81	116,51	108,27
1000 à 1999				
2000 à 2999	156,20	128,12	114,89	108,00
3000 à 3999				
4200 à 4599				
5000 à 5499				
5700 à 5999				
6000 à 6399				
7000 à 7999				
9000 à 9999				
3790	163,89	149,04	126,09	116,51
4000 à 4199				
4600 à 4999				
6400 à 6599				
5500 à 5699				
6600 à 6999				
8000 à 8999				

Annexe 9 :

TARIF FRAIS BELGIQUE AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL (FR.69)

RESERVE A LA SOCIETE

N°2011.PT - Applicable au :

Codes Postaux	Prix aux 100 kg en Euros			
	100/300	301/800	801/1500	1501/3000
Bruxelles et communes rattachées 1000 à 1999	56,30	46,71	42,53	39,83
2000 à 2999	60,62	49,82	45,23	41,85
3000 à 3999				
4200 à 4599				
5000 à 5499				
5700 à 5999				
6000 à 6399				
7000 à 7999				
9000 à 9999	62,91	51,44	46,58	43,07
3790				
4000 à 4199				
4600 à 4999				
6400 à 6599				
5500 à 5699				
6600 à 6999				
8000 à 8999				

TARIF SURGELE BELGIQUE AU DEPART QUAI FEYZIN (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au :

Codes Postaux	Prix à la palette 80x120 en Euros			
	1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
Bruxelles et communes rattachées 1000 à 1999	164,30	149,31	128,25	119,07
2000 à 2999	171,86	140,95	126,36	118,80
3000 à 3999				
4200 à 4599				
5000 à 5499				
5700 à 5999				
6000 à 6399				
7000 à 7999				
9000 à 9999				
3790	180,23	163,89	138,78	128,12
4000 à 4199				
4600 à 4999				
6400 à 6599				
5500 à 5699				
6600 à 6999				
8000 à 8999				

Annexe 11 :

TARIF FRAIS OU SURGELE HOLLANDE
AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL OU QUAI FEYZIN (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au :

DESTINATION	Prix à la palette 80 x 120 en Euros			
	1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
PAYS BAS	186,17	179,55	168,62	157,55

Annexe 12 :

TARIF FRAIS OU SURGELE LUXEMBOURG
AU DEPART QUAI SAINT GENIS LAVAL OU QUAI FEYZIN
(FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au :

DESTINATION	Prix à la palette 80 x 120 en Euros			
	1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
LUXEMBOURG	166,59	157,55	150,66	135,54

TARIF FRAIS OU SURGELE SUISSE
AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL OU QUAI FEYZIN (F.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au :

CODES POSTAUX	Prix à la palette 80x120 en Euros			
	1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
12	147,82	131,21	110,90	97,98
10	192,13	171,82	145,98	127,52
11 - 13 - 14 - 18	205,05	181,05	158,90	140,44
15 - 16 - 17 - 20 - 21 - 22 - 24	234,73	195,82	190,28	151,51
19 - 25 - 26 - 27 - 3*	248,22	208,74	177,36	158,90
23 - 28 - 29 - 4* - 5*	259,86	221,66	195,82	177,36
60 - 61 - 62 - 63 - 64 - 8*	273,49	232,74	201,36	182,90
65 - 66 - 67 - 68 - 69 - 7* - 9*	286,98	245,66	214,28	195,82

TARIF FRAIS OU SURGELE ANGLETERRE
AU DEPART QUAI SAINT GENIS LAVAL OU QUAI FEYZIN (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au :

Régions	Codes Postaux	Prix à la palette 80 x 120 en Euros			
		1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
Bath, Bristol, Salisbury, Cardiff, Gloucester Taunton, Swindon, Swansea, Herford, Newport	BA - BS - SP - CF- GL TA - SN - SA - HR - NP	245,78	236,28	225,19	202,62
Birmingham, Bournemouth, Wallsall, Watford Stevenage, Sutton, Bromley, Cambridge London East, London East, Royaltunbridge Wells London North, London North West, Dartford London West Center, London West, Coventry London South West, London South East Wolverhampton, Worcester, Truro, Canterbury Uxbridge, Twickenham, Torquay, Sherwbery Stockon On Tees, Telford, Stock En Trent Southend On Sea, Southampton, Slough Romford, Redhill, Reading, Portsmouth Plymouth, Peterborough, Oxford, Norwich Northampton, Nottingham, Miton Keynes Medway, Luton, Lincoln, Leicester, Guilford Llandrinford Well, Kingston Upon Tha, Croydon Ipswich, ILLFORD, Hemel Hempstead, Harrow Exeter, Enfield, Dudley, Dorchester, Derby Chelmsford, Colchester, Norwich, Brighton	B - BH - WS - CT WD - SG - SM - BR - CB EC - E - TN N - NW - DA WC - W- CV SW - SE WV - WR - TR UB - TW - TQ- SY TS - TF- ST SS - SO - SL RM - RH - RH - PO PL - PE - OX NN- NG - MK ME - LU - LN - LE - GU LD - KT - CR IP - IG - HP - HA EX - EN - DY - DT - DE CM - CO - NR - BN	272,05	259,25	248,03	223,23
Durham, Darlington, Sunderland, Stockton On Tees	DH - DL - SR - TS	301,49	284,72	273,50	246,18
BlackMoor, Yorkshire, Wigan, Wakefield Warrington, Stockport, Sheffield, Preston Oldham, Manchester, Leeds, Lancaster Liverpool, Landudno, Halifax, Hull, Crewe Doncaster, Blackpool, Huddersfield, Harrogate Bradford, Carlisle, Chesler, Bolton Dumfries, Glasgow, Edinburgh Kircaldy, Falkirk, Kilmanoch Motherwell, Berwick-Upon-Tweed, Paisley	BB - YO - WN - WF WA - SK - S - PR OL - M - LS - LL LA - L - HX - HU - CW DN - PN - HD - HG BD - CA - CH - BT DG - G - EH KY - FK - KA ML - TD - PA	316,00	297,40	286,18	257,53
Aberdeen, Dundee, Inverness, Perth, Belfast	AB - DD IV - PH - BT	369,20	343,73	336,86	303,20

Annexe 15 :

TARIF FRAIS ET SURGELE IRLANDE
AU DEPART QUAI SAINT GENIS LAVAL OU QUAI FEYZIN (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au :

Régions	Codes Postaux	Prix à la palette 80 x 120 en Euros			
		1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
CAVAN, DUBLIN, LONGFORD, LOUTH MEATH, MONAGHAN, WESTMEATH	CN - D - LD - LH MH - MN - WH	385,84	358,11	351,25	316,14
CARLOW, DONEGAL, GALWAY, KILDARE KILKENNY, LEITRIM, LAOIS, OFFALY ROSCOMMON, SLIGO, TIPPERARY WATERFORD, WICKLOW, WEXFORD	CW - DL - G - KE KK - LM - LS - OY RN - SO - TA WD - WW - WX	393,10	364,45	357,72	321,95
CORK, CLARE, KERRY, LIMERCK, MAYO	C - CE - KY - LK - MO	405,64	375,28	368,41	331,58

Annexe 16 :

TARIF FRAIS ALLEMAGNE AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL

(FR.69)

RESERVE A LA SOCIETE

N°2011.PT - Applicable au :

Région	Codes Postaux	Prix à la palette 80x120 en Euros			
		1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
Dresden	01 - 02 - 03 - 04 - 05	194,57	184,54	174,90	169,09
	06 - 07 - 08 - 09				
Berlin	10 - 12 - 13 - 14	205,13	194,70	184,93	179,12
	15 - 16 - 17 - 18 - 19				
Hambourg	20 - 21 - 22 - 23 - 24	196,94	186,91	177,14	171,34
	25 - 26 - 27 - 28 - 29				
Hannover	30 - 31 - 32 - 33 - 34	183,35	173,84	164,07	158,27
	35 - 36 - 37 - 38 - 39				
Duesseldorf	40 - 41 - 42 - 44	172,00	163,02	153,25	147,58
	45 - 47 - 48 - 49				
Koeln	50 - 51 - 52 - 53 - 54	169,22	160,51	150,61	147,44
	55 - 56 - 57 - 58 - 59				
Frankfurt	60 - 61 - 63 - 64 - 65	165,26	156,55	146,92	141,11
	66 - 67 - 68 - 69				
Stuttgart	70 - 71 - 72 - 73 - 74	162,23	153,65	144,01	138,20
	75 - 76 - 77 - 78 - 79				
Muenchen	80 - 81 - 82 - 83 - 84	194,04	184,01	174,37	168,56
	85 - 86 - 87 - 88 - 89				
Nuernberg	90 - 91 - 92 - 93 - 94	199,58	189,29	179,52	173,84
	95 - 96 - 97 - 98 - 99				

Annexe 17 :

TARIF SURGELE ALLEMAGNE AU DEPART QUAI FEYZIN (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au :

Région	Codes Postaux	Prix à la palette 80x120 en Euros			
		1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
Dresden	01 - 02 - 03 - 04 - 05	251,46	237,07	209,09	180,31
	06 - 07 - 08 - 09				
Berlin	10 - 12 - 13 - 14	255,02	250,14	223,34	197,21
	15 - 16 - 17 - 18 - 19				
Hambourg	20 - 21 - 22 - 23 - 24	255,02	246,18	217,40	189,95
	25 - 26 - 27 - 28 - 29				
Hannover	30 - 31 - 32 - 33 - 34	239,98	223,34	197,74	170,28
	35 - 36 - 37 - 38 - 39				
Duesseldorf	40 - 41 - 42 - 44	240,11	222,02	197,08	169,22
	45 - 47 - 48 - 49				
Koeln	50 - 51 - 52 - 53 - 54	224,00	206,84	183,48	158,80
	55 - 56 - 57 - 58 - 59				
Frankfurt	60 - 61 - 63 - 64 - 65	195,49	179,52	157,34	136,22
	66 - 67 - 68 - 69				
Stuttgart	70 - 71 - 72 - 73 - 74	180,05	164,60	145,33	129,23
	75 - 76 - 77 - 78 - 79				
Muenchen	80 - 81 - 82 - 83 - 84	224,00	206,98	183,61	158,93
	85 - 86 - 87 - 88 - 89				
Nuernberg	90 - 91 - 92 - 93 - 94	229,81	212,39	188,63	162,89
	95 - 96 - 97 - 98 - 99				

Annexe 18 :

TARIF SURGELE AUTRICHE AU DEPART QUAI FEYZIN (FR.69)

RESERVE A LA SOCIETE

N°2011.PT - Applicable au :

Région	Codes postaux	Prix à la palette 80 x 12 en Euros			
		1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
VIENNE, BASSE AUTRICHE	1 - 2 - 3	382,54	334,62	279,97	250,14
BURGENLAND, STYRIE, CARINTHIE	7 - 8 - 9				
HAUTE AUTRICHE	4	345,31	297,40	254,89	227,04
SALZBOURG, TYROL	5 - 6				

Annexe 19 :

TARIF FRAIS AUTRICHE AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL (FR.69)

RESERVE A LA SOCIETE

N°2011.PT - Applicable au :

Région	Codes postaux	Prix à la palette 80 x 12 en Euros			
		1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
VIENNE, BASSE AUTRICHE	1 - 2 - 3	305,98	267,70	224,00	200,11
BURGENLAND, STYRIE, CARINTHIE	7 - 8 - 9				
HAUTE AUTRICHE	4	276,28	237,86	203,94	181,63
SALZBOURG, TYROL	5 - 6				

Annexe 20 :

TARIF FRAIS OU SURGELE DANEMARK
AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL OU QUAI FEYZIN (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au :

Codes Postaux	Prix à la palette 80x120 en Euros			
	1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
0000-2999	442,37	377,84	350,99	332,77
3000-3999	462,92	398,53	376,61	362,64
4000-4999	477,03	412,37	390,72	376,75
5000-5999	490,87	426,48	404,55	390,72
6000-6999	497,72	433,05	411,27	397,43
7000-7999	504,98	440,59	418,67	404,84
8000-8999	532,93	468,54	446,62	432,78
9000-9999	567,73	503,06	481,28	466,89

Annexe 21 :

TARIF FRAIS FINLANDE AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL (FR.69)

RESERVE A LA SOCIETE

N°2011.PT - Applicable au :

Région	Code postal	Prix à la palette 80x120 en Euros			
		1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
HELSINKI	00 à 02	584,17	531,01	511,41	495,53

Annexe 22 :

TARIF SURGELE FINLANDE AU DEPART QUAI FEYZIN (FR.69)

RESERVE A LA SOCIETE

N°2011.PT - Applicable au :

Codes Postaux	Prix à la palette 80x120 en Euros			
	1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
0, 1, 2	593,90	521,56	476,90	461,14
20	632,53	560,19	513,20	497,45
30, 33, 49, 50, 81	752,95	626,09	572,39	547,45
81	782,41	655,68	592,94	568,00
14	798,44	703,36	624,72	574,72
66, 68, 90	805,15	671,57	590,61	554,30
90	830,22	696,51	615,68	579,24
7	898,45	792,00	711,03	695,28

Annexe 23 :

TARIF FRAIS OU SURGELE SUEDE
AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL OU QUAI FEYZIN (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au :

Codes Postaux	Prix à la palette 80x120 en Euros			
	1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
20 à 26	422,51	381,82	368,12	371,82
27 à 29 et 30 à 37	486,62	405,66	387,85	381,96
38 - 39 et 40 à 58	518,68	428,13	397,85	394,70
59 à 61	540,05	443,88	411,82	399,90
10 à 19 et 62 à 81	572,11	467,99	433,19	414,56
82 à 89	732,40	537,31	483,75	448,13
90 à 93	753,77	563,06	509,50	473,47
94 à 98	839,26	598,83	518,68	490,87

Annexe 24 :

TARIF FRAIS HONGRIE AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au :

DESTINATION	Prix à la palette 80 x 120 en Euros			
	1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
BUDAPEST	403,00	360,75	308,36	267,80

Annexe 25 :

TARIF FRAIS POLOGNE AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au :

Codes Postaux	Prix à la palette 80 x 120 en Euros			
	1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
6 - 2	221,26	205,66	194,22	187,59
3 - 4	232,57	216,45	204,49	197,73
5	242,19	221,78	207,35	199,42
0 - 7	256,49	233,35	216,06	206,31
8 - 9	270,92	241,54	220,48	208,91

**TARIF SURGELE POLOGNE AU DEPART QUAI FEYZIN
(FR.69)**
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au :

Codes Postaux	Prix à la palette 80 x 120 en Euros			
	1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
9, 11, 14 à 16, 22, 27, 33 35 à 36, 56 à 57, 75 76, 82 12, 28, 38 à 39, 78	526,11	457,73	426,02	403,00
13, 21, 24, 26, 34, 40, 45, 97 47 à 48, 51 à 53, 55, 65, 67, 81 10, 23, 25, 37, 41, 58 à 59 69, 71, 77	482,17	416,00	385,71	365,69
63 à 64, 68, 89, 96 1 à 5, 8, 17 à 19, 49, 54 72, 80, 83 à 84, 98 à 99 6 à 7, 20 30 à 32, 42 à 44, 46 50, 66, 70, 73 à 74, 90 à 95	460,98	395,85	366,34	347,75
60 à 62, 87 à 88	433,55	369,72	340,99	324,22
85 à 86	410,02	347,49	319,54	304,33

Annexe 27 :

TARIF FRAIS REP. TCHEQUE AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL (FR.69)

RESERVE A LA SOCIETE

N°2011.PT - Applicable au :

Codes Postaux	Prix à la palette 80 x 120 en Euros			
	1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
1, 2	333,32	289,77	281,32	276,25
3,4,5	350,74	304,98	291,46	281,32
6	376,09	326,95	310,05	296,53
7	407,16	353,99	340,47	320,19

Annexe 28 :

TARIF SURGELE REPUBLIQUE TCHEQUE AU DEPART QUAI FEYZIN (FR.69)

RESERVE A LA SOCIETE

N°2011.PT - Applicable au :

Codes Postaux	Prix à la palette 80 x 120 en Euros			
	1	2 à 3	4 à 6	7 à 10
10000 à 19999	426,14	359,32	323,31	275,99
40000 à 49999				
20000 à 29999	440,44	373,49	336,96	288,47
30000 à 39999	494,00	410,15	345,02	316,68
50000 à 59999				
60000 à 69999	538,46	454,61	386,62	338,78
70000 à 79999	547,30	463,58	395,46	347,75

Annexe 29 :

TARIF FRAIS OU SURGELE ANDORRE
AU DEPART QUAI ST GENIS LAVAL OU QUAI FEYZIN (FR.69)
RESERVE A LA SOCIETE
N°2011.PT - Applicable au :

Destination	Prix Aux 100 kg en Euros			
	100/300	301/800	801/1500	1501/3000
ANDORRE	111,80	102,04	91,87	69,83

Annexe 30 :



TFE International Sud-Est

TEL : 04.72.39.71.65
04.78.50.16.95

FAX :

Laurent LA GRASSA Responsable activité Tél :

Goska DRAUS Exploitation / S.A.V. Tél :

Régis MOLLICA Exploitation / S.A.V. Tél :

Sylvain RIVAS Exploitation / S.A.V. Tél :

PLAN DE TRANSPORT FRAIS ET SURGELE AU 1^{er} JANVIER



JOUR DE	LUNDI		MARDI		MERCRED		JEUDI		VENDRED	
PAYS DE	Fra	Surge	Fra	Sur	Fr	Sur	Fra	Sur	Fra	Sur
	17				17	10	10		17	10
ANDOR	10		1				1			
ANGLÉT	10			10			10		10	10
AUTRI		10				10			17	10
BELGI	10			10					10	10
HONG	10				10		10			
POLOG			10		10		10			
TCHEQ			10		10		10			
PAYS	10		17	10	10		10		17	10
IRLAN	14		10	10			14		10	10
ITALI	10		12		12	10	12		12	10
LUXEMBO	17		17	10	17		17		17	10
DANEM					17	17				
SUEDE					17	17			10 H	
FINLA		17			17	10				
	17	10	17		17	10	17	10	17	SU
SUISSE		10	17	17	10	10		10	10	10
	10				10				10	
	17				17				17	

REMISE A
QUAI 2
HEURES
AVANT LE
DEPART

