	OBSERVATOIRE RÉGIONAL DES TRANSPORTS « collège des OPÉRATEURS » / Rhône-Alpes	
	TEMPS AUTRES QUE LA CONDUITE ? Des outils existent pour mieux les connaître, mieux les gérer	FICHE TECHNIQUE Janvier 1999 ISSN 1261-405 X

La Direction Régionale de l'Équipement Rhône-Alpes, la Direction Régionale du Travail des Transports ont souhaité accompagner l'effort des entreprises de transport pour mettre en œuvre le Contrat de Progrès. Une mission d'étude a été confiée au cabinet conseil de Monsieur Claude FORRAZ afin de présenter une méthode d'approche des temps autres que la conduite dans la perspective de les rendre compatibles avec une gestion efficace et productive de l'entreprise.

On accroche souvent à ce que l'on connaît mal le qualificatif de « négligeable ». C'est souvent ce qui est affirmé pour les temps autres que la conduite. Qui nierait cependant que :

- les temps de formation du personnel entrent dans la qualité que le client « chargeur » exige de l'entreprise de transport,
- les congés payés du personnel doivent bien faire l'objet d'une recette en contrepartie même s'il n'est pas possible de les imputer à un client en particulier,
- une attente à un quai de déchargement peut bousculer non seulement la livraison suivante mais parfois aussi l'organisation de la semaine qui suit.

Et donc, grâce à la maîtrise de ces temps autres que la conduite, l'entreprise peut trouver des gains de productivité et les salariés peuvent entrer dans des démarches de réduction des temps de service. **Mieux les connaître, c'est donc pouvoir agir sur ces temps.**

POURQUOI SUIVRE L'ÉVOLUTION DES TEMPS AUTRES QUE LA CONDUITE

☞ Ils sont une composante du temps rémunéré et du poste de charge « frais de personnel ». Or, ce compte de charge est le plus important du compte de résultat de l'entreprise de transport.

Le poste « frais de personnel » peut atteindre de 30 à 50 % du Chiffre d'Affaires et toute action sur celui-ci peut aboutir à des réductions sensibles des frais.

☞ Les temps autres que la conduite génèrent des heures supplémentaires et au dessus de 200 heures mensuelles, ils conduisent à des repos récupérateurs (charge induite).

☞ Pour les conducteurs, ces temps consacrés à des tâches qui ne sont pas leur métier, peuvent atteindre 20 à 25 %, voire plus encore, de leur temps de service.

☞ La juste appréhension de ces temps autres que la conduite permet à l'entreprise de mieux les estimer, voire de les réduire en améliorant l'organisation interne, soit en les facturant aux clients « chargeurs » directement concernés.

☞ La maîtrise de ces temps autres que la conduite permet aussi de rentrer dans une démarche sur la réduction des temps de travail, telle que la préconise la loi du 13 juin 1998, dite « loi Aubry ».

L'étude sur les temps autres que la conduite dans les entreprises de transport routier est disponible à la Direction Régionale de l'Équipement Rhône-Alpes :

☎ 04.78.62.11.55.

ou 04.78.62.11.65.

Maîtriser le paramètre « autres temps que la conduite » est un objectif à poursuivre au même titre que la maîtrise de la consommation de gazole ou du coût des investissements.

IDENTIFIER LES TEMPS AUTRES QUE LA CONDUITE

Contrairement à une idée reçue, > les conducteurs ne sont pas les seuls concernés

Ils sont, bien sûr, directement concernés par la manipulation du sélecteur du chronotachygraphe et par la rémunération du temps de service.

D'autres services sont concernés par les temps autres que la conduite

- Le service exploitation >** Le service exploitation distribue les tâches et prend donc des décisions pour organiser le travail des conducteurs. Des kilométrages à vide, des erreurs d'adresse, l'envoi d'un véhicule inadapté au chargement ou déchargement génèrent des temps supplémentaires **non pris en charge par le client mais rémunérés**. De plus, c'est en grande partie au niveau de l'exploitation que se joue, la maîtrise des horaires mensuels de service, les conducteurs exécutant un travail donné.
- Le service commercial >** Son rôle est à la fois amont et aval de l'exploitation. Il a une mission de transmission vers l'extérieur mais son action conditionne toute l'activité de l'entreprise.
- Le service facturation >** Le pointage préalable à la facturation est effectué à partir des documents de transport émarginés. Si les conducteurs ont pris le soin de bien remplir les horaires d'arrivée et de départ tant au chargement qu'à la livraison, certaines anomalies par rapport aux normes de l'entreprise peuvent être détectées par ce service et « remontées » à l'exploitation ou à la direction.
- La direction >** Elle doit afficher clairement son action en matière d'autres temps que la conduite pour que chacun dans l'entreprise se sente concerné par la chasse au « gaspi ».

3 GRANDES CATEGORIES DE TEMPS AUTRES QUE LA CONDUITE

Ceux dépendant de l'organisation interne de l'entreprise

Ils sont souvent des temps improductifs qu'il faut tenter de réduire. Ainsi par exemple, certaines solutions de réduction de coût peuvent être envisagées si dans l'entreprise on limite les tâches annexes (lavage des véhicules, entretien du matériel...). Cela permet de réduire les horaires mensuels et les heures supplémentaires pour les remplacer par des heures normales d'une autre catégorie de personnel (manutentionnaire, laveur,...).

Les temps externes répercutables

Ils sont liés à une prestation annexe spécifique ou à l'organisation propre du client. La répercussion peut prendre la forme d'une facturation supplémentaire ou complémentaire. C'est le cas, par exemple, pour une prestation spécifique. Les transporteurs qui ont une activité en région parisienne prennent en compte dans leurs tarifs le bas niveau de la vitesse commerciale (circulation plus difficile).

Les temps externes mais non directement répercutables

Ils font partie du temps rémunéré et sont donc à prendre en compte directement dans le prix de revient (temps de délégation, pannes, contrôles sur route,...) mais ne sont pas imputables à un client en particulier.

PRESENTATION D'UNE JOURNEE SELON LES CRITERES COMMERCIAUX

L'étude a permis dans une première phase d'identifier les temps autres que la conduite :

- approche chronologique (à partir d'une journée de service comme dans le croquis qui suit) ;
- par nature les temps autres que la conduite relevant d'activités fort diverses (ex : lavage, attente chez un client, dépotage entre deux trafics, réparation ou entretien du véhicule, visite des mines,...) ;
- selon les acteurs générant ces temps (le conducteur, le client, le commercial, l'exploitation, etc.).

Le schéma ci-dessous illustre la démarche à partir d'une journée de travail. Il existe une première distinction :

- entre les temps figurant sur le disque et ceux figurant hors disques que l'on a parfois tendance à sous-estimer.
(Ces temps sont reportés en colonnes dans le schéma ci-dessous.)

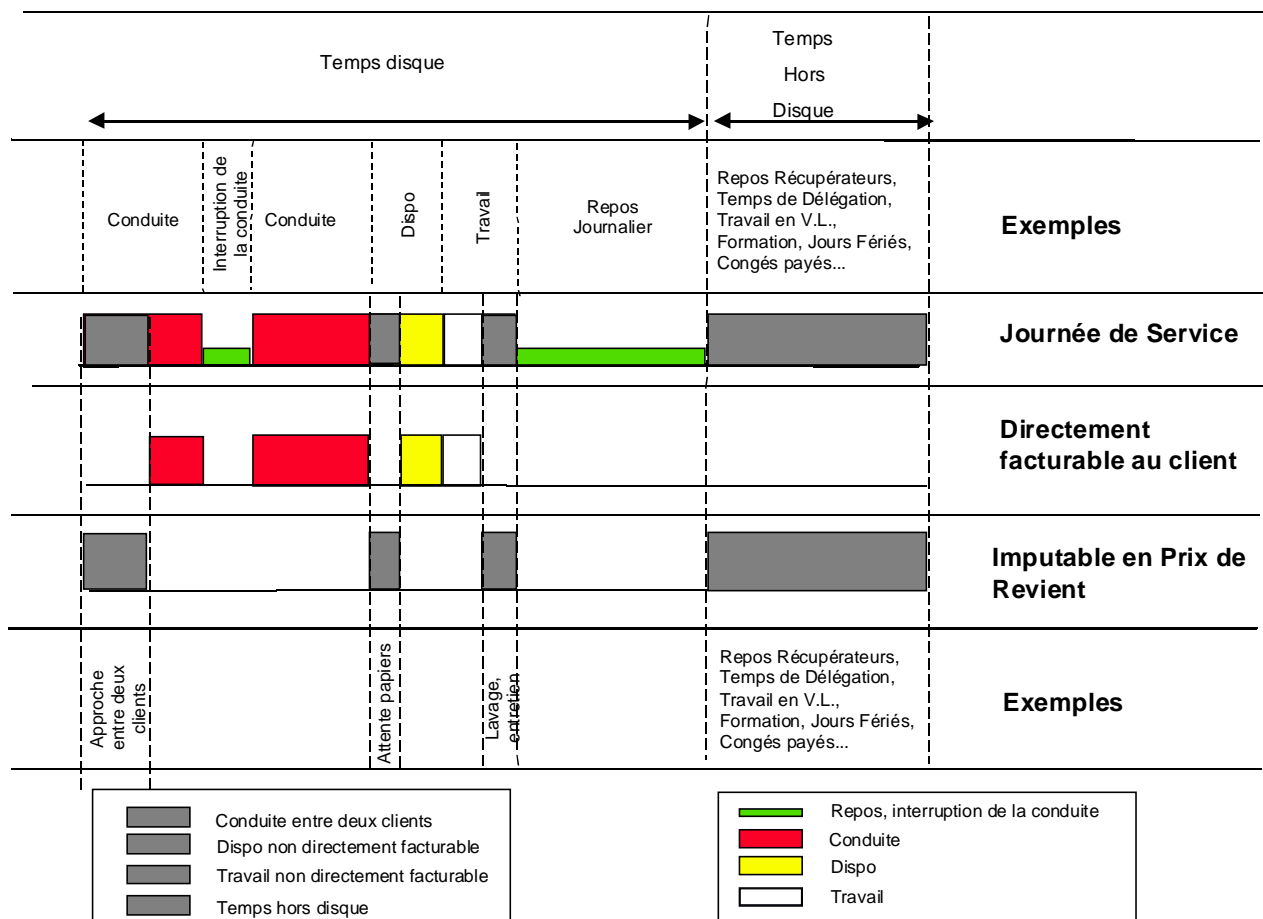
Il existe ensuite une distinction :

- les temps facturables à un client précisément et les temps imputables dans le prix de revient mais non directement attribuables à un client.
(Ces temps sont reportés en lignes dans le schéma ci-dessous.)

METHODOLOGIE

- ☞ **Champ d'observation**
Les Petites et Moyennes Entreprises du transport routier de 1 à 100 salariés.
- ☞ **Bureau d'études**
M. Claude FORRAZ
Etudes et Conseil Transport
tel : 04.78.04.03.88.
Ce bureau d'études s'est assuré l'appui de M. Yves MORIN, expert pour la partie logistique « chargeurs ».
- ☞ **Comité de pilotage**
Le comité de pilotage comprenait des représentants des chargeurs, des transporteurs et notamment l'APCT-FFOCT, la CLTI, la FNTR, l'UNOSTRA, la Direction Régionale de l'Equipement, la Direction Régionale du Travail des Transports.

Présentation d'une journée de temps de service selon des critères commerciaux : Facturable directement au client / Imputable en Prix de Revient



METHODES POUR UN DIALOGUE CLIENT / TRANSPORTEUR

Pour agir sur ces temps que l'on a tendance à sous-estimer, il faut les connaître. Cette phase est indispensable mais souvent longue à mettre en œuvre. Aussi l'étude propose-t-elle un diagnostic simple pour avoir cette première approche qui permettra de prendre les mesures de correction.

Cette procédure d'autodiagnostic est modulaire. Elle se compose :

a) **d'un autodiagnostic** : commun quelque soit l'approche retenue (par les clients ou par les autres temps). Il permet de situer les activités et de faire le point sur les éléments disponibles dans l'entreprise en fonction de son organisation.

b) **d'un questionnaire** : permettant de récapituler les principaux indicateurs de gestion pour situer l'entreprise et suivre l'évolution des autres temps que la conduite.

AVEC 2 CLES D'ACCES AU CHOIX

LA CLE D'ACCES EST LE CLIENT

Vous utilisez votre fichier « client ».

L'étude propose une méthode en 4 phases :

1) sélection à partir d'un **palmarès client** et d'une liste des clients à risques pour les autres temps que la conduite.

2) Pour chaque client, vous étalonnez **par trajet en fonction du kilométrage et du ratio Temps de conduite/ temps de service**.

3) Pour chaque client identifié (ou pour un trajet particulier) une revue de détail vous permet **d'analyser les temps autres que la conduite**.

A ce niveau, vous pourrez décider si une action interne est envisageable ou si une action externe avec intervention du commercial est nécessaire.

4) pour les trajets isolés car présentant des risques de dérapages, un compte de résultat chiffré et détaillé est proposé. En isolant l'impact des autres temps que la conduite et leur **incidence sur les coûts**, il vous sert de base de négociation commerciale soit en ajustant le prix soit en réduisant les temps autres que la conduite pour ces trajets.

LA CLE D'ACCES EST LE TEMPS

Vous utilisez ce module soit parce que :

- vous ne disposez pas du ratio Temps de Conduite/ Temps de Service mais uniquement de la vitesse commerciale,
- vous souhaitez faire porter l'étude sur une activité précise.

1) **Typologie des temps autres que la conduite** permettant de classer et d'appréhender ces temps,

2) **Liste des clients de l'activité concernée** ou de l'entreprise sur laquelle vous faites porter l'étude,

3) Vous permet pour un client choisi d'étudier les trajets en indiquant le type d'autres temps que la conduite que vous rencontrez. Pour ces trajets, vous pouvez comparer la vitesse commerciale soit entre eux soit par rapport à la vitesse commerciale moyenne de l'entreprise.

En affinant ces trajets suspects, vous pourrez décider si une action en interne est possible ou si une action externe (commerciale) est nécessaire.

4) Un tableau vous permet de relever les anomalies et de décrire les actions correctrices.

5) Un **compte de résultat chiffré**, détaillé et personnalisé est construit à partir du prix de revient.

Choisir une période significative (15 jours ou un mois)

Utiliser tous les documents à votre disposition

(disque mais aussi compte rendu conducteur et document de transport)

TEST CI-CONTRE

Cette lettre a été réalisée par l'Office Interconsulaire des Transports et des Communications du Sud-Est, la Direction Régionale de l'Équipement Rhône-Alpes, à la demande des membres de l'Observatoire Régional des Transports Routiers (collège des opérateurs de transports de fret).

FAITES LE TEST POUR UN CLIENT ET SUR UN TRAJET

L'étude propose une double entrée. L'entrée « client » que nous vous proposons commence par un relevé aussi précis que possible des autres temps que la conduite. Il est proposé de concentrer **son attention sur les clients représentant une part significative du Chiffre d'Affaires** ou pour lesquels il existe des problèmes d'exploitation en ce qui concerne les temps autres que la conduite. Pour ces clients, une identification des trajets est impérative. L'étude propose une typologie des temps autres que la conduite qui vous permettra de constater assez rapidement les dérives ainsi que l'origine de ces dérives (défaut de gestion interne à l'entreprise ou mauvaise organisation du client).

A - CHIFFRE D'AFFAIRES HT

→ CAF

B - CHARGES VARIABLES

→ Coût kilométriqueF

× km

=

C - MARGE SUR COUT VARIABLE

→ C = A - B

D - CHARGES FIXES VEHICULES

→ Coût par jour M.A.D. (1) =F

× MAD

=

E - CHARGES PERSONNEL DE CONDUITE

Temps de conduite = km/vitesse moyenne (2) = heures de conduite

→ Coût par heureF

× heures

=

(charges comprises)

F - CHARGES STRUCTURE

→ Coût par jour M.A.D. = ...F

× jours de MAD

=

G - MARGE SUR COUT VARIABLE

→ G = C (D + E + F)

H - AUTRES TEMPS QUE LA CONDUITE

Temps de trajet = km/vitesse commerciale (3)

= heures de trajet

Temps de conduite = km/vitesse moyenne

= heures de conduite

heures d'autres temps
que la conduite

→ Coût par heure =F

× heures autres temps

=

(Charges comprises)

que la conduite

J - MARGE NETTE

→ J = G - H

1 - Jour MAD = jour d'activité produisant du Chiffre d'Affaires.

2 - Vitesse moyenne du trajet analysé.

3 - Vitesse commerciale du trajet analysé.

PARLEZ-EN A VOTRE COMMERCIAL ET A VOTRE EXPLOITANT

QUESTIONNAIRE

à vérifier avec votre comptable

Connaissez-vous pour votre entreprise les indicateurs suivants :

Si OUI les reporter

Si NON les calculer

- | | | | |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Votre vitesse moyenne
 $\frac{\text{Km parcourus}}{\text{temps de conduite}}$ | <input type="checkbox"/> OUI

<input type="checkbox"/> NON | | <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> KM/H </div> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Le nombre total mensuel d'heures supplémentaires de vos conducteurs à 25 % et à 50 % | <input type="checkbox"/> OUI

<input type="checkbox"/> NON | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">à 25 %</div> <hr style="width: 50%;"/> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">à 50 %</div> </div> | <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> H </div> <hr style="width: 100%;"/> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> H </div> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Le nombre de repos récupérateurs acquis chaque mois | <input type="checkbox"/> OUI

<input type="checkbox"/> NON | | <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> J </div> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Votre ratio Temps de conduite/Temps de service
 $\frac{\text{Temps de conduite}}{\text{Temps de service}}$ | <input type="checkbox"/> OUI

<input type="checkbox"/> NON | | <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Votre vitesse commerciale
 $\frac{\text{Km parcourus}}{\text{Temps de service}}$ | <input type="checkbox"/> OUI

<input type="checkbox"/> NON | | <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Votre coût horaire conducteur moyen
 $\frac{\text{Total salaires conducteurs}}{\text{Total temps de service}}$ <i>(en équivalent heures normales)</i> | <input type="checkbox"/> OUI

<input type="checkbox"/> NON | | <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div> |

**AVEZ-VOUS PENSE AU FONDS REGIONAL D'AIDE AU CONSEIL
 POUR VOUS AIDER A METTRE UNE DEMARCHE D'ALERTE DANS VOTRE ENTREPRISE**

Contacts :

Direction Régionale de l'Équipement - Madame Chantal GUARRACINO ☎ 04.78.62.11.62.