

POINT DE VUE

# Une organisation structurée

LES PME AUSSI !

**L'auteur**

Anne-Laure Gogeon,  
Senior consultante, CSC

Cet article est paru dans le numéro 70  
(octobre 2004) de «Stratégie logistique»

**Des livraisons à l'heure dans une enveloppe budgétaire maîtrisée... Voilà un rêve tout à fait accessible. Il suffit d'y mettre les moyens nécessaires : structurer l'organisation transport et mettre en place un partenariat fort avec ses prestataires. Une recette simple et accessible qui n'est pas seulement réservée aux grandes entreprises, loin de là !**

## **La fonction transport est sous-estimée dans l'organigramme de la PME**

Dans les entreprises de taille moyenne, nous assistons très souvent à une sous-représentation de la fonction transport. Les transporteurs sont sollicités par le chef de produit, le responsable qualité, le responsable financier voire l'assistante de direction. Aussi, le transport semble difficile à organiser : les fournisseurs sont nombreux, peu structurés, et peu de compétences internes peuvent être mobilisées sur le sujet.

Rares sont les PME, en effet, qui se distinguent par une connaissance formalisée du marché des transports et de ses intervenants. Dans ce contexte, comment choisir une prestation de transport ? Comment définir les critères de choix du prestataire ? Mais surtout, comment évaluer si le rapport prestation / coût proposé par un transporteur est dans la moyenne du marché ? L'enjeu est en effet de bénéficier d'une prestation avec un haut niveau de qualité de service... cela même quand la PME ne représente pas une part stratégique du chiffre d'affaires de son transporteur.

## **Un budget encore méconnu dans toutes les entreprises**

Le transport est un poste de coût non négligeable : il représente environ 40% des coûts logistiques. Pour la plupart des entreprises, y compris dans les plus petites structures, l'analyse pertinente des coûts de transport est inexistante. Il en est de même pour le budget transport, et c'est encore plus problématique pour le suivi des coûts induits par la «non-qualité» de la chaîne de transport. Les PME n'analysent pas ces coûts cachés car, pour elles, le transport ne répond pas à une logique d'amélioration continue.



Deux types de coûts induits par la non-qualité de la chaîne de transport peuvent être distingués. Dans un premier temps, il y a les coûts liés à une défaillance sur la chaîne physique du transport. Ceux-ci concernent les retards de livraison générant des heures supplémentaires pour le chargement / déchargement des moyens de transport, les litiges à la livraison, les surcoûts faisant suite à une demande de transport urgent exigeant des moyens spécifiques, etc.

Dans le pire des cas, ces défaillances entraîneront la rupture et donc une immanquable perte de chiffre d'affaires. Dans un deuxième temps s'ajoutent les coûts administratifs de la chaîne de transport : contrôle inexistant des factures, gestion des litiges et de leur recouvrement aléatoire, etc.

*Le transport est un poste de coût non négligeable : il représente environ 40% des coûts logistiques. Pour autant, les PME n'analysent pas ces coûts cachés car, pour elles, le transport ne répond pas encore à une logique d'amélioration continue.*

### **Des leviers générateurs d'économie, même pour les PME**

Structurer le transport est donc porteur d'enjeux significatifs. Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises en croissance, car leur niveau d'exigence (et celui de leurs clients) s'accroît proportionnellement. Cette structuration du transport fera intervenir deux leviers principaux.

#### **L'identification des acteurs**

Responsabiliser les acteurs commence généralement par la désignation d'un responsable du budget transport. Ce responsable se charge de l'élaboration et du suivi du budget transport ainsi que la coordination de la relation avec les prestataires.

Dans une logique de progrès continu, le responsable transport doit réfléchir à l'optimisation de l'organisation transport : regroupement des expéditions entre services, mode de transport adapté (par exemple messagerie versus express), etc.

Cette réflexion peut se révéler difficile à mettre en œuvre dans les PME, traditionnellement plus tournées vers l'opérationnel et le quotidien que les grandes entreprises.

#### **La contractualisation de la relation**

La contractualisation de la relation s'effectue généralement au travers d'un processus d'appel d'offres. Pour que le cahier des charges de la consultation soit totalement explicite, sa rédaction intervient une fois le plan d'action



du premier levier achevé. Les prestataires établissent l'offre la plus juste par rapport aux besoins (s'ils sont clairement exprimés). La consultation exige également de réaliser en parallèle une véritable étude de marché sur le transport et ses prestataires, pour sélectionner le panel de prestataires à consulter. Ainsi, la connaissance du marché des transports par l'entreprise devient réelle.

Dans une seconde étape de la consultation, le responsable du budget transport négocie les tarifs et les conditions de service avec les transporteurs ayant répondu au cahier des charges. Cette négociation constitue la première étape du partenariat, car elle permet de définir des règles de gestion communes et de nommer les interlocuteurs clés, de part et d'autre de la relation.

Cette responsabilisation mutuelle impacte favorablement la remontée des informations et par conséquent la résolution des problèmes de «non-qualité» sur la chaîne du transport.

### **Des enjeux très concrets et un retour sur investissement court**

Les enjeux liés à la structuration du transport sont donc bien réels ! Ils ne sont pas seulement réservés aux grandes entreprises : les PME, où généralement le transport n'est pas couvert par l'organisation, ont un véritable potentiel de gains en la matière.

La première opportunité concerne les gains qualitatifs, avec une plus grande réactivité de la chaîne de transport. Cette chaîne n'est alors plus subie et tous les utilisateurs se sentent impliqués en tant qu'acteurs du processus. Le résultat ne se fait pas attendre : le niveau de service rendu par la chaîne de transport augmente, et donc la satisfaction client.

La seconde opportunité concerne les gains financiers. Suite à une consultation, on constate généralement une réduction des barèmes tarifaires, même de la part des transporteurs historiques, qui se sentent menacés par cette consultation.

D'autres gains, indirects, émergent. La consultation amène généralement à rationaliser et donc à réduire le panel de prestataires, ce qui permet des gains sur le coût de gestion des factures fournisseurs. Les litiges, encadrés par des procédures claires d'une part, et une meilleure coordination entre l'entreprise et le transporteur d'autre part, diminuent également.

### Une opportunité à pérenniser

Une fois ce processus de structuration du transport achevé, le responsable transport n'a pas terminé sa mission. Le transport est une activité en constante évolution, à laquelle l'organisation interne doit s'adapter.

Il doit donc faire vivre la chaîne du transport dans une optique de progrès continu et animer son réseau – interne et prestataires – pour que les gains liés à la consultation soient pérennes. Beaucoup d'entreprises, en particulier les PME, obtiennent des gains importants après un appel d'offres (voir encadré) mais ne profitent pas du processus de consultation pour revoir leur organisation transport et former les acteurs au transport.

Pourtant, les opportunités pour étendre la démarche de structuration au reste de la chaîne logistique sont nombreuses : gestion des stocks, de l'entrepôt, échange d'informations avec les clients,...

### Exemples de gains suite à une démarche de structuration

Secteur d'activité <b>Édition</b> Budget annuel = 10 M€ <b>8% de gains</b>	Secteur d'activité <b>Automobile</b> Budget annuel = 30 M€ <b>12% de gains</b>
Secteur d'activité <b>Communication extérieure</b> Budget annuel = 8 M€ <b>15% de gains</b>	Secteur d'activité <b>Distribution spécialisée</b> Budget annuel = 1,5 M€ <b>16% de gains</b>

Source : **CSC**