

# [Les coûts cachés

## de la sous-traitance des transports]

Des informations correctes et actuelles, un facteur de réussite critique

**Les activités logistiques sont de plus en plus souvent sous-traitées à des prestataires de services externes, et parmi ces activités logistiques, ce sont incontestablement les transports qui sont le plus fréquemment sous-traités. Des études récentes (VIL) indiquent que non moins de 83 pour cent des entreprises confient les transports vers les clients, en tout ou en partie, à un prestataire de services logistiques.**

Les économies potentielles sont un des grands arguments qui plaident en faveur de la sous-traitance de certaines activités. Il y a d'une part les avantages d'échelle ainsi réalisés et l'expertise du prestataire de services logistiques, et d'autre part l'absence d'investissement pour le chargeur ainsi que la possibilité pour lui de convertir ses coûts de transport en coûts par tonne ou par trajet. La sous-traitance offre donc de réelles opportunités par rapport au transport en gestion propre. Quand les chargeurs comparent les coûts de ces deux modes de gestion, ils se focalisent souvent sur les coûts opérationnels, directs. Mais il y a aussi des coûts indirects qui peuvent et doivent être pris en compte si l'on veut obtenir une véritable comparaison des coûts encourus. En ce qui concerne le transport en gestion propre, il y a par exemple l'achat et l'entretien du matériel roulant, les risques potentiels de capacité, la planification des transports, le suivi des chauffeurs, l'équilibrage de la flotte propre. Dans le cas de la sous-traitance, ces coûts indirects sont d'une

toute autre nature et concernent plutôt les processus de sélection du fournisseur et l'implémentation du système, les communications, la gestion et le suivi de la relation avec le prestataire de services. Il est dès lors indispensable d'étudier soigneusement la situation pour dresser un tableau détaillé des coûts cachés et permettre ainsi une estimation plus réaliste du potentiel de la sous-traitance. Beaucoup d'entreprises éprouvent des difficultés à ce niveau et seules quelques-unes sont conscientes des coûts réels de la sous-traitance. Certains coûts sont rarement pris en compte, parce qu'ils ne sont pas faciles à définir et à quantifier.

Bien dresser le tableau de ces coûts n'est d'ailleurs pas la seule chose à faire, car il faut également contrôler ces coûts et tenter de les diminuer. Les méthodes visant à diminuer les coûts opérationnels sont universellement connues. Optimisation des charges transportées, optimisation des tournées, ou meilleure gestion du planning des retours ne sont que quelques-unes des nombreuses options.

Dans le cadre du présent article, nous n'aborderons cependant que les questions prioritaires et les pistes d'amélioration visant à optimiser les coûts cachés, indirects. Au cours de cet exercice, nous analyserons l'impact des inefficacités au sein des processus internes, depuis la sélection du fournisseur jusqu'à la gestion de la relation avec le prestataire de services logistiques. Comme c'est souvent le cas, il n'y a pas de solution idéale, car tout dépend de l'entreprise et du contexte concernés. En revanche, quels que soient le contexte ou la situation, il est toujours intéressant de connaître ses coûts indirects et il convient de leur accorder toute l'attention qu'ils méritent. La pratique révèle en outre qu'une meilleure gestion des processus internes permet également de faire baisser les coûts opérationnels.

### Alignement sur la stratégie de l'entreprise

Au moment de prendre la décision de sous-traiter, une entreprise doit également choisir les priorités de la sous-traitance et jusqu'à quel niveau elle va ►

sous-traiter. Pour commencer, la décision de sous-traiter doit cadrer dans la stratégie de l'entreprise. Ensuite, il faut traduire la vision de l'entreprise en plaçant l'accent qu'il convient sur les coûts et/ou sur le service. L'approche du processus de sous-traitance et les accords conclus avec le prestataire de services logistiques doivent être en ligne avec cette vision. Souvent, l'option retenue est de ne sous-traiter au prestataire de services logistiques que la partie opérationnelle des activités. Cela signifie que de nombreuses autres activités devront encore être exécutées au niveau interne: sélectionner les bons transporteurs, attribuer les commandes et la planification des transports, assurer le suivi de la facturation, etc. Il est donc important que la situation interne de l'entreprise soit également au point et que les processus opérationnels internes soient en ligne avec le choix de la sous-traitance.

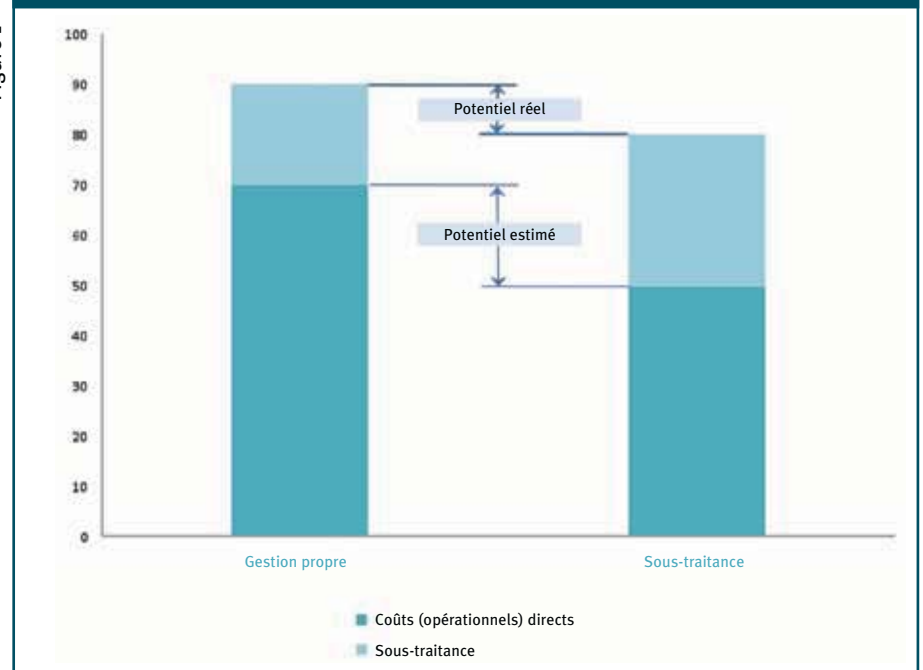
### Processus de sélection et implémentation

Déjà pendant le processus de sélection, il faut veiller à mettre les bons accents. En d'autres mots, il faut pouvoir trouver le bon équilibre entre flexibilité, capacité, fiabilité de livraison et prix. Les attentes doivent être précisées dès le départ, pour éviter tout malentendu par la suite.

Les coûts du processus de sélection proprement dit doivent eux aussi être pris en compte. La rédaction d'un cahier de charges, les négociations commerciales, et l'élaboration d'un contrat sont des processus qui prennent pas mal de temps au management. Un bon processus de sélection représente ainsi à lui seul déjà entre un et deux pour cent du coût total de la

Potentiel de la sous-traitance par rapport à la gestion propre

Figure 1



sous-traitance. De plus, ce sont des coûts récurrents, dans la mesure où les contrats de transport sont généralement conclus pour des périodes d'un à trois ans. La standardisation des offres de prix des transporteurs et une gestion analytique performante peuvent aider les entreprises sous-traitantes à garder le contrôle du processus de sélection.

Après les coûts du processus de sélection viennent les coûts de transition et d'implémentation, qui sont certes difficiles à quantifier. Le transporteur doit apprendre à connaître les procédures imposées, et les canaux de communication doivent être mis en place. La mise en place d'une plate-forme de communication simple et générique permettra de franchir cette étape sans encombre. Il faut également veiller à ce que le contrat soit suf-

fisamment clair quant aux prestations à effectuer.

### Contact quotidien avec le prestataire de services logistiques

La sous-traitance des transports implique de nombreux échanges d'informations avec le prestataire de services logistiques. Quand une entreprise reçoit une commande d'un client, cette commande doit être convertie en ordre de transport ou d'expédition. Ensuite, cet ordre de transport doit, en fonction des engagements contractuels, arriver chez le bon transporteur qui doit planifier le transport. L'entreprise attend également du transporteur qu'il confirme dans les délais la commande et la livraison finale. Dans beaucoup d'entreprises, ce processus de communication n'est pas terriblement efficace: souvent on transmet les

Un système intégré permet d'automatiser le flux de données au travers des différentes étapes du processus.

Figure 2



ordres de transport par fax, on convient oralement des créneaux de livraison, et on échange de nombreux coups de fil pour s'informer du statut d'une commande. De plus, la complexité des systèmes IT oblige souvent les partenaires à introduire les commandes manuellement dans les différentes applications concernées. Dans ce cas, l'automatisation des processus par la mise en place d'un bon système TMS (*Transport Management System*) permettra d'améliorer sensiblement l'efficacité administrative, tant côté chargeur que côté transporteur. Les applications basées sur Internet permettent en outre au chargeur et au transporteur de communiquer en ligne et de consulter à tout moment le statut d'un ordre de transport.

Il n'est pas rare que la dernière étape, à savoir la facturation, soit elle aussi pénible. L'approbation des factures de transport entraîne souvent une importante charge administrative car elle nécessite la réconciliation de chaque montant facturé avec les ordres de transport effectivement exécutés. De plus, la structure des factures est souvent différente d'un transporteur à l'autre, ce qui allonge leur temps de traitement. Une des alter-

natives pour ce problème est la mise en place d'un système d'autofacturation (*self-billing*). Avec ce genre de système, le chargeur transmet une facture pro forma au transporteur qui n'aura plus qu'à l'approuver pour déclencher le paiement. Cela augmente considérablement l'efficacité du processus de facturation. Il va de soi que l'utilisation d'un système d'autofacturation exige une grande fiabilité des données qui seront utilisées pour l'élaboration du document de facturation. Une bonne gestion tarifaire et le suivi des missions effectuées sont des éléments indispensables pour un système de ce genre.

### Gestion des données de transport

Les tarifs sont un des éléments que le chargeur définit souvent par contrat avec le transporteur, souvent couplés à différents mécanismes d'indexation. Il est important de mettre en place à ce niveau un système de gestion tarifaire fiable et efficace. Le simple classement des contrats, même digital, est ici insuffisant. Une bonne gestion tarifaire doit permettre au chargeur de mettre ses tarifs facilement à jour et de dresser une vue d'ensemble claire de l'évolution des coût-

ts. L'administration des coûts supplémentaires (heures d'attente, travail de week-end, etc.) doit elle aussi être bien gérée. Dans la pratique, ces coûts représentent entre cinq et dix pour cent du budget total de transport.

Il convient de souligner que toutes ces données de transport revêtent une grande importance, depuis le processus de sélection jusqu'à la facturation, en passant par l'évaluation des transporteurs. Un système intégré permet d'automatiser ce flux d'informations au travers des différentes étapes du processus, évitant ainsi beaucoup d'imputations manuelles et les erreurs qui peuvent en découler.

### Gestion de la relation avec le prestataire de services logistiques et reporting

Un bon suivi de la performance des prestataires de services logistiques dans le réseau de transport entraîne des surcoûts sans valeur ajoutée. Des études indiquent que la gestion interne d'un contrat de sous-traitance peut représenter quatre à huit pour cent du coût total de la sous-traitance. La solution est de créer plus de transparence et une meilleure visibilité, ►

par la mise en place d'un système univoque basé sur des indicateurs clés de performance, ou KPI (*Key Performance Indicator*), pour assurer le suivi de la performance des prestataires de services logistiques. La disponibilité d'informations correctes et récentes est un facteur de réussite critique dans ce contexte.

Il faut en outre définir clairement au niveau interne la façon dont le coût réel du transport sera comparé avec le budget initial, et la façon dont ce coût évolue au fil du temps. Le choix des bonnes statistiques et des bons index est une condition de réussite critique dans ce contexte. Les check-lists ci-dessous devraient permettre à chaque entreprise de vérifier si elle dresse correctement le tableau des coûts réels des opérations sous-traitées.

#### Check-list des coûts cachés

- Dans notre entreprise, on échange souvent des informations par fax ou par téléphone avec le prestataire de services logistiques, ce qui nous oblige à effectuer de nombreuses opérations manuelles.
- Le contrôle des factures de transport représente une charge administrative importante dans notre organisation.
- Il y a de nombreux malentendus et différends entre notre entreprise et le prestataire de services logistiques.
- Certaines personnes sont affectées en interne au suivi des opérations du prestataire de services logistiques, mais la valeur ajoutée de cette tâche n'est pas très claire.
- Dans notre entreprise, nous ne pouvons expliquer que 90 pour cent des coûts de transport sur la base des tarifs définis par contrat. Le contenu des

10 pour cent restants ne nous est pas très clair.

- Notre organisation souhaite suivre la performance du prestataire de services logistiques, mais nous ne disposons pas des informations correctes et actuelles pour pouvoir réagir à temps. De ce fait, l'élaboration de rapports est une tâche qui prend beaucoup de temps.

#### Check-list des améliorations potentielles

- Mettre les bons accents dans le processus de sélection, en ligne avec la stratégie de l'entreprise.
- Veiller à mettre en place un système de soumissionnement uniforme et à automatiser le traitement et l'analyse des offres de prix.
- Mettre en place un système TMS (*Transport Management System*) simple, complet et générique, pour une communication efficace avec les prestataires de services logistiques.
- Veiller à mettre en place un système

intégré et transparent pour la gestion des données provenant des différentes sources et relatives aux tarifs, à la facturation et aux rapports.

- Assurer un traitement électronique des factures et envisager des formes particulières de facturation, comme l'autofacturation (*self-billing*).
- Analyser l'historique des coûts de transport et utiliser ces informations dans le cadre du processus de sélection.
- Dresser la carte complète des coûts de transport, y compris les coûts supplémentaires tels qu'heures d'attente, augmentations du prix du carburant, etc.

#### Peter Sterckx



#### L'auteur

Peter Sterckx est senior consultant chez Möbius. Il possède une maîtrise en sciences économiques appliquées, spécialisation production et logistique, de la K.U. Leuven ainsi qu'un Master of Advanced Business Studies de la Leuven School of Business and Economics. Depuis son entrée chez Möbius en septembre 2006, il a collaboré à différents projets

parmi lesquels la modélisation des processus pour la ville d'Anvers, la segmentation des clients et produits pour un producteur de tuyaux forgés à froid, la reconfiguration des processus de transport et organisationnels pour un producteur européen d'ingrédients alimentaires, et le screening de la logistique interne pour la STIB.