

## Édito des Associés



**Philippe-Pierre Dornier**  
Associé

Bien des domaines de la supply chain n'ont pas pu ne pas être influencés par les profondes évolutions au cours de l'année passée. Qui a souvenir de telles changements, dans les volumes, les offres, les prix... et les comportements, en si peu de temps ?



**Michel Fender**  
Associé

Les métiers de la supply chain ont été amenés à s'imprégner des nouveaux champs de contraintes, à faire évoluer avec rapidité leurs modes de fonctionnement, à adapter leur capacité et pour ce faire ils ont été confrontés plus que jamais à des prises de décisions difficiles.



**Thierry Vassas**  
Associé

Mais à bien y réfléchir, alors que la prise de décision est un trait fondamental qui caractérise le rôle du manager, qui parmi nous, a consacré un temps significatif à réfléchir à ce qu'est une prise de décision et à la manière dont il bâtit sa prise de décision, seul ou collectivement ?

La prise de décision apparaît souvent comme «naturelle» ou comme formalisé à partir de processus stricts supportés par des «outils» d'aide à la décision.

Mais la décision qui s'impose par évidence est rare et les alternatives sont souvent nombreuses. Il faut savoir «trancher, faire tomber des options» (sens premier de l'étymologie du mot décider venant du latin decedere). Et dans ce choix, l'habitude, le référent accumulé au cours du temps, l'implicite jouent un rôle considérable.

Prendre des décisions dans un environnement qui a profondément changé est donc un exercice on ne peut

plus difficile, l'expérience accumulée et l'implicite ne sont plus en bonne résonance avec la réalité du terrain.

Cette nouvelle Newsletter a pour vocation de vous aider à contribuer à enrichir votre référent pour vous permettre ainsi de prendre des décisions encore meilleures.

Nous avons choisi de vous donner un éclairage sur le domaine du transport routier, qui, plus que tout autre, connaît de profondes évolutions.

Dans cet environnement propre à mener des actions nouvelles, Newton.Vaureal Consulting continue à vous offrir ce qui rend son approche spécifique : l'alliance des capacités d'étude et de détection des grandes tendances avec les compétences des consultants qui ont accumulé une connaissance opérationnelle forte à la tête de responsabilités logistiques et qui peuvent concevoir et déployer des solutions efficaces.

En ce début d'année 2010, nous vous présentons tous nos meilleurs vœux de sérénité et de réussite dans vos projets.

## SOMMAIRE

### LE TRANSPORT ROUTIER

#### **Partie 1 : Le Transport de marchandises**

Yann Jaouen - Manager

Page 2

#### **Partie 2 : Application à un cas concret "Recylum"**

Fabrice Dalla Muta - Consultant senior

Page 4

#### **Une opportunité pour améliorer la gestion du Transport : une solution TMS**

Emmanuel Armand - Generix Group

Page 7

# LE TRANSPORT ROUTIER



Yann Jaouen  
Manager



## Partie 1 : Le Transport de marchandises

La nouvelle donne, les opportunités, les négociations tarifaires.

### 1. Le contexte :

Depuis de nombreuses années, le transport routier de marchandises est en mutation. Récemment encore, la croissance absorbait les difficultés d'un monde du transport où l'offre était supérieure à la demande. Progressivement la croissance a ralenti et parallèlement l'offre s'est restreinte.

De plus, à certaines périodes la gestion du transport devient de plus en plus complexe pour certains chargeurs. Les moyens transports viennent ainsi à manquer dans certaines régions et sur certains axes.

Enfin, l'évolution de la réglementation, les fluctuations du coût du carburant, la baisse de l'activité économique dans certains secteurs, la mise en place d'une taxe carbone sont autant de facteurs qui pèsent plus fortement encore sur une situation déjà fragile.

### 2. La gestion actuelle du Transport Routier de Marchandises

#### a. Les chargeurs

Pour les chargeurs, l'enjeu est le prix, hélas souvent au détriment de la qualité du service et de la pérennité du transporteur choisi.

Trop focalisés sur le prix, les chargeurs en oublient les autres leviers qui leur permettraient pourtant d'accroître l'efficacité du transport, et donc d'optimiser les coûts, y compris celui d'agir sur leurs organisations et leurs processus.

Tout ceci procède de l'achat de transport comme du «consommable».

#### b. Les transporteurs

Pour préserver des marges généralement faibles certains transporteurs agissent, en diminuant leurs charges d'exploitation, par la réduction des moyens propres et le recours plus important à la sous-traitance. Certains opérateurs se concentrent pour augmenter leur taille, et pour proposer des solutions globales et internationales afin de favoriser des économies d'échelle et réduire la concurrence.

D'autres encore, soumis à une faible concurrence, modifient ainsi le rapport entre l'offre et la demande. C'est le cas du transport routier de vrac (bennes, citernes) où les échecs successifs liés au développement du fret ferroviaire ont accentué la pénurie de moyens.

### 3. Les opportunités

#### a. Les opportunités opérationnelles

Pour optimiser les coûts commençons par tout simplement la bonne exécution des opérations quotidiennes.

##### - Optimiser le chargement des camions

Nous constatons encore aujourd'hui chez de nombreux chargeurs, une livraison au fil de l'eau des clients, commande par commande alors qu'une consolidation dans une livraison unique des différentes commandes pour un même client, est une source de diminution significative des coûts de transport. Cette solution génère généralement un accroissement de la hauteur des palettes qui optimise le volume transporté. Pour les palettes de faible hauteur, un travail sur la recherche du moyen de transport adapté apporte également une économie visible (remorques de type double plancher, camions plus petits de type porteurs,...).

##### - Organiser les rendez-vous de chargement/déchargement

La mise en place d'une planification des rendez-vous transports en relation avec la capacité de l'entrepôt permet de :

- fluidifier et d'optimiser l'utilisation des ressources dans l'entrepôt,
- augmenter la rotation du matériel.

##### - Améliorer le plan transport

Une réflexion conjointe avec les transporteurs sur toutes les optimisations possibles du plan transport, en organisant des tournées, en recherchant à diminuer le nombre de kilomètres à vide, accroît l'efficacité du transport. (ex : mise en place de «triangulaires», de boucles inter-sites...).



#### - Contrôler la réalisation du transport

Un point régulier, formalisé, étayé par des indicateurs de performance, objective le service rendu.

Quelques autres indicateurs tels que la mesure du temps total passé par un camion dans l'enceinte de l'entrepôt, mesurent l'efficacité du chargeur dans sa gestion opérationnelle quotidienne du transport.

Un contrôle systématique des factures de transport avec, lorsque cela est possible, la mise en place d'une pré-facturation, simplifie le travail administratif du chargeur.

### **b. Les opportunités d'achat**

La seconde source d'économie est sans conteste l'optimisation des achats de transport.

#### - Augmenter l'intérêt des transporteurs à travailler avec le chargeur

La concentration des volumes sur un nombre plus restreint d'opérateurs couplée à une responsabilisation sur le du résultat, est une voie de progrès avérée.

#### - Eviter la surqualité

La révision du besoin transport au sein de toute l'entreprise est un gage d'amélioration.

#### - Donner de la visibilité au transporteur sur sa prestation

La signature de contrats pluri annuels avec un cahier des charges détaillé et la mise en place de processus d'échanges sur les prévisions d'activités permettent d'enclencher un cercle vertueux où le dialogue autorise les évolutions et améliorations possibles (optimisation du réseau, transports multi - modaux, transport du dernier kilomètre,...)

#### - Piloter les transporteurs

Il n'est pas de bonne coopération entre un donneur d'ordres et son prestataire sans un bon «command and control» selon l'expression de l'institution militaire. Entrent ici des recettes qui ont fait leurs preuves :

- Mise en place d'un suivi annuel du contrat
- Décomposition claire du prix et de la surcharge carburant (et bientôt taxe de nature environnementale)

- Raisonement en coût complet, c'est-à-dire en incluant tous les coûts indirects (non qualité, retards de livraisons, ...)

- «benchmarks» internes et/ou externes et mise en place de quelques indicateurs (prix au kilo, au m<sup>3</sup>, au kilomètre,...)

- Réalisation d'appel d'offres à intervalle régulier

Nous avons déjà déployé ce type de solutions avec des résultats économiques et opérationnels positifs et visibles à la fois pour le chargeur et pour le transporteur.

### **c. Les opportunités organisationnelles**

Le transport est un maillon de la chaîne logistique. Aussi, associer les autres départements ou services de l'entreprise concernés par le transport permet d'accroître l'efficacité globale du transport :

Nous citons ici des actions simples, rapides à mettre en œuvre et qui apportent un gain immédiat :

- Une liaison simple et concrète entre le service transport et l'entrepôt évitera les quiproquos interdisant au camion l'entrée d'un site ou amenant le chauffeur à chercher le quai où il doit se rendre.

- Une visibilité en temps réel donnée aux services commerciaux, par un moyen informatique simple, sur les possibilités immédiates de transport (ou les plus proches). évitera des surcoûts liés à des promesses commerciales faites dans l'urgence, sans connaissance des possibilités de transport à l'instant donné.

- L'intégration dans les conditions générales de ventes des conditions dans lesquelles le transport est assuré, simplifie à certaines périodes les relations avec le client.

Les optimisations gérées par le chargeur en interne permettent parfois de multiplier par deux les économies réalisées et d'augmenter significativement l'efficacité du transport.

### **En conclusion**

L'attention portée au transport par les chargeurs ne fera que s'accroître. Certes beaucoup d'inconnues subsistent concernant les contraintes et taxes à venir. Mais quels que soient leurs poids économique, quelles que soient leurs échéances, il faut s'y préparer dès aujourd'hui.

Faire évoluer son organisation et ses processus prend du temps. Il est indispensable dès à présent de mettre en œuvre toutes les actions qui iront dans le sens de l'accroissement de l'efficacité du transport.

Donc, bougeons, mais ensemble, avec discernement et bon sens ! ■

# LE TRANSPORT ROUTIER



Fabrice Dalla Muta  
Consultant senior



## Partie 2 : Application à un cas concret "Recyclum"

Un appel d'offres transport dépasse le simple cadre de la négociation tarifaire. C'est aussi l'opportunité pour une entreprise de revoir son organisation afin de gagner en efficacité.

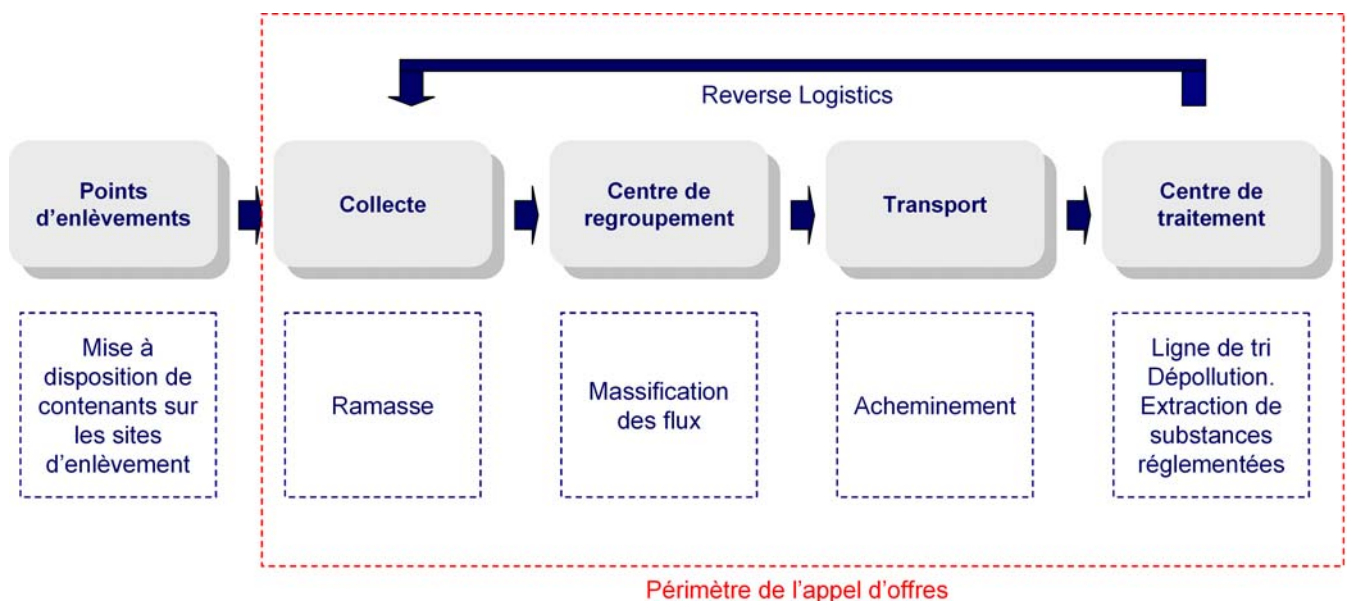
La société que nous citons est l'exemple concret d'une entreprise ayant modifié son organisation en interne pour réduire ses coûts de transport.

RECYLUM est un éco-organisme responsable de la collecte et du traitement des lampes usagées. Depuis mai 2009, RECYLUM expérimente également la collecte et le transport de Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques (DEEE) Professionnels.

Pour répondre aux objectifs de respect environnemental et de réduction des coûts de transport, RECYLUM a lancé en 2009 avec le support du cabinet de conseil Newton.Vauréal Consulting un appel d'offres collecte, regroupement et transport.

Cet appel d'offres portait sur :

- la collecte des lampes entre les points de collecte et les centres de regroupement
- le transport des lampes entre les centres de regroupement et les centres de traitement



**Filières du recyclage et périmètre de cet appel d'offres**

Les équipes RECYLUM et NVC ont structuré l'appel d'offres en portant une attention particulière sur la refonte des processus et de l'organisation interne RECYLUM afin de minimiser davantage les coûts de transport.



## 1- Le cahier des charges

Cette partie, préalable au lancement de l'appel d'offres, a permis de définir avec précision les besoins liés à la collecte et au transport de déchets.

Les réflexions menées par RECYLUM à la fois sur l'organisation et les outils ont permis d'optimiser le remplissage des véhicules en donnant de la visibilité aux transporteurs et en utilisant des unités de manutention (conteneurs) gerbables.

Ces solutions développées en interne contribuent à optimiser les coûts de transport.

A titre d'exemples :

- pour la partie collecte :

- Un délai variable est laissé au collecteur en fonction du nombre de conteneurs à collecter afin d'optimiser les volumes enlevés
- Les dimensions des conteneurs ont été revues afin de permettre leur gerbabilité et l'optimisation des véhicules
- La mise en place d'un système de lecture code à barre a été faite pour les chauffeurs et les Centres de regroupement pour rendre plus rapide et plus précis la traçabilité demandée

- pour le transport :

- Un programme de chargement est transmis chaque semaine pour donner une réelle visibilité aux transporteurs
- Un plan de chargement est conçu et fourni afin d'optimiser le remplissage des véhicules au niveau des centres de regroupement
- La mise en place d'un système de lecture code à barre a été faite pour les Recycleurs pour diminuer le temps administratif lié à la traçabilité des conteneurs reçus dans les semi-remorques

### Dimensions Camion

Longueur 13,4 m  
Largeur 2,4 m  
Hauteur 2,7 m

### Contenu optimal

01 Orange: 26  
02 Rouge: 6  
03 Tubes cart: 6  
04 Lampes cart: 0  
05 Mixte cart: 2  
06 Palette à ch: 0  
07 Gr.taille bois: 0  
08 Gr.taille grill: 0  
09 Fut Br.: 0  
10 Gr.taille noir: 0

### Vue par niveau



**Taux remplissage du camion : 65,3 %**

*Exemple de plan de chargement transmis au transporteur et au centre de regroupement*



## 2- Les solutions proposées par les transporteurs

Les transporteurs ont également proposé des solutions intéressantes et innovantes tant dans la collecte que dans le transport des lampes.

Parmi ces solutions, nous pouvons citer :

- l'utilisation de camions bennes pour les déchets d'équipements électriques et électroniques professionnels
- l'utilisation de remorques «gros volumes» pour transporter davantage de lampes



- la mise en place de «triangulaires» pour limiter la circulation de camions vides
- la limitation du recours à la sous traitance compte tenu de la fiabilité des informations transmises dans le programme hebdomadaire
- la fourniture des émissions carbone pour mesurer et fixer par la suite des objectifs de réduction

## 3- Le choix des transporteurs

Le prix n'étant qu'un des critères de choix dans la décision, une part importante a été accordée dans le choix du transporteur à :

- son expérience dans le transport de déchets
- l'aspect environnemental (utilisation de véhicules propres)
- la traçabilité (suivi des déchets)
- la qualité (certifications ISO...)
- sa politique de formation, de réinsertion, de sécurité des salariés

## 4- Le bilan de cet appel d'offres

RECYLUM a sélectionné des sociétés régionales et nationales capables d'effectuer la collecte des Lampes et des DEEE, leur regroupement sur plate-forme spécialisée et leur transport vers les centres de traitement.

Il ressort de cet appel d'offres un intérêt à augmenter le nombre de centres de regroupement pour réduire les distances parcourues lors des collectes et baisser ainsi le budget global (collecte + transport).

La filière de collecte des lampes chez RECYLUM a considérablement évolué ces dernières années et gagné en efficacité :

### - Collecte :

- o Simplification des tâches administratives : utilisation de lecteurs de code barre pour le suivi de la traçabilité et de la facturation
- o Optimisation des camions : fourniture par RECYLUM de plans de chargement des conteneurs à déchets dans les camions
- o Recherche de mutualisation des flux pour optimiser la collecte autant que faire ce peut (Lampes, tubes, DEEE professionnels, ...)

### - Transport :

- o Utilisation de «triangulaires» (envisageable pour 1/3 des flux) en couplant les flux aller (conteneurs avec déchets) et la logistique retour (conteneurs vides)
- o Utilisation de remorques «gros volumes» pour limiter l'impact environnemental

Les gains liés à cet appel d'offres ont été supérieurs à 12% par rapport au référentiel 2008. On estime que 50% des gains sont liés à la nouvelle organisation RECYLUM (clarté des informations transmises aux transporteurs, optimisation possible des véhicules,...). ■

# Une opportunité pour améliorer la gestion du Transport : une solution TMS (Transportation Management System)

Pour **Generix Group**, éditeur de la Solution I-TMS, la définition standard du TMS telle que nous la proposons est la gestion des flux de marchandises depuis le quai de l'industriel jusqu'au client final. Ce positionnement implique une forte intégration entre la solution TMS et la solution de gestion des stocks / d'entrepôts du client. Dans un modèle traditionnel, la gestion du stock est une gestion de flux "interne" à l'entreprise. Le TMS élargit cette vision vers l'entreprise collaborative ou étendue car ce sont maintenant les flux transport qui vont pouvoir tirer les flux de l'entrepôt. Le TMS est la solution qui peut fluidifier la gestion des flux amont et aval de l'entreprise.

**Au-delà de la définition, nous avons pu mesurer\* les gains opérationnels d'un projet TMS sur trois niveaux :**

## 1. Gains d'achat de prestation transport

Pour toute société achetant des prestations de transport en camion complet, ½ Lot, messagerie, international auprès de sous traitants, les gains constatés sont :

- Regroupement de commandes manuel ou automatisé : 2 à 3% du budget transport
- Sélection automatique du transporteur en termes de coût, délais, qualité, ... : 3 à 10% du budget transport

## 2. Gains constatés sur des fonctionnalités d'Optimisation de tournées

Pour les transports d'approvisionnement ou de distribution multi client en flotte propre ou équivalent, les gains constatés sont :

- 1 à 2 % des heures conducteur
- 3 à 5 % des kilomètres parcourus

## 3. Gains liés au contrôle et à l'automatisation des processus

Toute société achetant des prestations de transport en camion complet, ½ Lot, messagerie, international auprès de sous traitants et qui met en place un processus de contrôle facture via son TMS pourra obtenir les améliorations suivantes :

- Transport routier : 3 à 5% du budget transport
- Transport international (grand import ou grand export) : 5 à 10% du budget transport
- Amélioration de la productivité et de la qualité de service

La mise en place d'une solution TMS permet de bénéficier d'une information visible et accessible, partagée par tous, éléments indispensables dans la recherche de gain d'efficacité dans la chaîne logistique.

Au final, l'expérience des projets de mise en place de ce type de solutions chez nos clients montre qu'un accompagnement allant de la définition des améliorations à apporter jusqu'au suivi de la mise en place et la mesure des gains constaté nécessite un partenaire fiable. C'est ce que vous propose l'alliance **Generix Group / Newton.Vaureal Consulting**.

\* Parmi nos références, nous pouvons citer des entreprises comme Ciblex, Agralys, Téléfrais, Andros, Conforama, Soufflet, Nec Computer, Monoprix...

**Plus d'information** : [earmand@generixgroup.com](mailto:earmand@generixgroup.com) ou <http://www.fr.generixgroup.com>.



## Cycle de tables rondes 2010 : Nouvel environnement, nouvelles solutions Supply Chain

### Du stock au cross-dock

Mercredi 17 mars (de 08H30 à 10h30)



Dans le contexte exigeant du moment, la contrainte sur les immobilisations s'est encore accrue : le stock doit se fluidifier ! Le prix à payer est un déploiement intensif des solutions de cross-docking.

**Pour vous inscrire : [cliquez-ici](#) !**

### Environnement changeant : centralisation, décentralisation

Mardi 18 mai (de 08H30 à 10h30)

Si la centralisation permet des mutualisations aisées, la décentralisation donne une souplesse sans égale pour s'adapter en temps réel aux évolutions du terrain. Dans une période où les contraintes sont changeantes, quel modèle adopter ? Existe-t-il des alternatives ?



### Dépollution logistique du point de vente

Mardi 6 juillet (de 08H30 à 10h30)



Structurellement un point de vente a une composante à la fois commerciale et logistique (réserve, préparation de commande, rechargement de linéaires, ...). Afin de focaliser le point de vente sur l'effort commercial, la tendance est à y réduire l'empreinte logistique. Cela nécessite la mise en œuvre de solutions logistiques dédiées en amont.

➔ **Contact :**



**Thierry Vassas**  
Associé  
tvassas@newtonvaureal.com

**Newton. Vaureal Consulting**

51, rue de Miromesnil  
75008 Paris

Tél : + 33 1 40 17 04 03

Fax : + 33 1 40 17 06 99

Web Site : [www.newtonvaureal.com](http://www.newtonvaureal.com)