

LQTM

Why are more companies
outsourcing their
PRIVATE FLEETS?
Is the investment
too much
to manage?

David J. Closs, Ph.D.,
LQ Executive Editor
Professor,
Department of Marketing
and Supply Chain Management,
Michigan State University

Jim Davidson,
President,
iWheels Dedicated Logistics

Bill Graves,
President and CEO,
American Trucking Associations (ATA)

John Langley Jr., Ph.D., M.B.A.
Professor, Supply Chain Management
and Director of Supply Chain
Executive programs,
Georgia Institute of Technology

Clifford F. Lynch,
President,
C.F. Lynch & Associates

Robert Martichenko,
President,
LeanCor LLC

Christopher D. Norek, Ph.D.
Senior Partner, Chain Connectors, Inc.

Gall Rutkowski,
Director of Operations,
AIMS Logistics

Nicholas Selersen,
B.Sc. (Hons.), M.B.A., P.Log,
LQ Executive Editor
Senior Manager, KPMG

Phillip C. Yeager,
Founder & Chairman of the Board,
The Hub Group, Inc.

Pourquoi les expéditeurs ne peuvent pas se permettre de ne pas convertir leur parc privé

L'exploitation d'un parc privé peut sembler d'abord une bonne solution de gestion du fret pour les entreprises préoccupées par les coûts, la capacité et le contrôle. Mais, pour beaucoup d'entre elles, surtout les moyennes, ce n'est tout simplement pas le cas. Cet article examine six mythes populaires sur les prétendus avantages de conserver un parc privé.

Par Clifford F. Lynch

À MOINS D'AVOIR LE POUVOIR D'ACHAT d'une entreprise du Fortune 500^{MD}, le côté économique d'un parc privé ne justifie pas l'investissement en ce qui concerne les moyennes entreprises. Les entreprises devraient se concentrer sur leurs compétences de base et laisser aux spécialistes la gestion du transport et de la chaîne logistique plutôt que d'être privées de ressources et de mal gérer les questions complexes liées au déplacement du fret.



Les entreprises milliardaires prospèrent grâce à des solutions de logistique et d'expédition souples pour une raison! La plupart des entreprises n'ont tout simplement pas les ressources nécessaires pour gérer les coûts et répondre aux demandes de volume fluctuantes, surtout de nos jours vu la diminution constante de la capacité causée par la presque impossibilité d'attirer et de retenir des conducteurs qualifiés.

Les gestionnaires de parcs privés de ces entreprises cherchent seulement à trouver une façon de transporter le fret du point A au point B sans tenir compte du service à la clientèle, de la responsabilité, du coût du carburant, de la formation, du coût en capital associé à un parc de camions et des autres dépenses.

Cet article examine donc quelques mythes à propos des services de transport exclusifs et donne les raisons pour lesquelles les moyennes entreprises ont tendance à externaliser leurs besoins en matière de transport.

Mythe #1 : Gérer un parc privé est plus judicieux du point de vue économique

Pour certaines grandes entreprises, celles dont la taille leur permet de faire des économies d'échelle sur les coûts comme le carburant, les équipements et l'assurance, ce peut être le cas. Mais pour toutes les autres, en particulier les moyennes, les maux de tête et l'imprévisibilité des coûts associés à la gestion d'un parc privé peuvent rendre la tâche désagréable, voire même peu rentable. Les moyennes entreprises ne peuvent avoir le pouvoir d'achat des grandes, mais elles sont confrontées aux mêmes pressions financières que les transporteurs majeurs. Pas une solution gagnante, donc.

Il y a aussi cette question non négligeable qu'est le résultat. Les coûts en capital liés à l'inscription d'actifs de transport dans les livres peuvent devenir importants pour la plupart des entreprises si elles peuvent faire des investissements plus rentables. Si l'écart entre le coût d'avoir un parc et celui de le confier à un transporteur spécialisé est inférieur à la marge de profit de l'expéditeur, le parc privé n'a aucun sens du point de vue économique. Si on y ajoute, les défis de plus en plus grands causés par le changement de la réglementation sur les heures de service et des exigences de l'*Environmental Protection Agency* (EPA), vous avez là de bonnes raisons pour confier votre parc à un transporteur spécialisé.

Souvent négligée, la question de responsabilité est plus menaçante qu'il n'y paraît. L'assurance-responsabilité typique est non seulement très coûteuse, mais les franchises élevées lui enlèvent pratiquement toute pertinence. En même temps, les accidents de la route représentent plus d'un tiers de tous les recours pour décès imputable à une faute et, aux États-Unis, les jurés accordent souvent aux demandeurs des sommes supérieures à 10 millions \$ par verdict. La hausse des primes d'assurance et des montants adjugés par les jurés doit faire prendre conscience aux entreprises qu'un seul gros accident peut signifier la ruine financière. Pourquoi donc ne pas remettre ce fardeau à un transporteur majeur qui a les moyens de le porter?

Mythe #2 : Les parcs privés signifient un meilleur service à la clientèle et une plus grande visibilité

Encore une fois, pas si vite. Oui, les conducteurs d'un parc privé acheminent des produits familiers à des clients familiers en empruntant des routes familières, et ce, dans des camions aux couleurs de l'entreprise qui deviennent alors des panneaux-réclames sur roues quadrillant tout le continent. Les conducteurs viennent à connaître les exigences de service particulières de leur compte et il se développe ainsi une relation positive avec le client. Tout cela avantagerait les parcs privés par rapport aux transporteurs publics si seulement ces derniers n'offraient pas exactement les mêmes capacités.

Les transporteurs spécialisés peuvent aussi affecter des conducteurs exclusivement à un compte pour qu'ils fonctionnent comme des employés réguliers de l'entreprise. Ces conducteurs peuvent acheminer des produits familiers à des clients familiers en empruntant des routes familières tout comme le feraient les transporteurs privés, et il est tout aussi facile d'apposer le logo de l'entreprise sur une semi-remorque que ce l'est pour une autre. En fait, de nombreuses entreprises trouvent que la qualité du service s'est améliorée de façon mesurable après la conversion de leur parc privé tout comme...leur résultat.

Mythe #3 : Le manque de conducteurs touche durement les parcs privés

Nous sommes douloureusement conscients que le manque de conducteurs à l'échelle nationale est l'un des principaux défis que doit affronter l'industrie du camionnage de nos jours. La variabilité de notre économie et l'âge moyen avancé des conducteurs actuels ne peuvent que détériorer la situation. Cela est aussi vrai pour les parcs privés que pour les transporteurs spécialisés. La solution? Des programmes offensifs visant à recruter et à former de nouveaux conducteurs et à retenir les conducteurs déjà en place.

Dans un secteur dont le taux de roulement annuel est généralement supérieur à 100 %, ce n'est pas une mince tâche. Qui sont les mieux placés pour relever ce défi sinon les grands transporteurs nationaux qui ont l'expertise et les installations permettant l'élaboration et le maintien de programmes de recrutement, de formation et de rétention à grande échelle? Les transporteurs publics se montrent à la hauteur de la situation en offrant des programmes novateurs destinés à entraîner les nouveaux conducteurs à une vie sur la route. Les campagnes publicitaires ciblant des groupes démographiques sous représentés dans l'industrie sont très répandues et les économies d'échelle les rendent moins coûteuses que tout autre programme lancé individuellement par une entreprise.

Les transporteurs publics ont aussi l'avantage d'entretenir des liens avec les compagnies de chemin de fer, les firmes de courtage en fret et les entreprises de logistique, lesquelles sont souvent des secteurs d'activités propres aux transporteurs. Si la capacité devient un problème, ils peuvent passer au plan B et bien au-delà. Un parc privé, dans la même situation, se trouverait devant un choix d'options plus difficile et limité.

Mythe #4 : Les transporteurs publics n'offrent rien de plus que les parcs privés

Il s'agit d'une fausse croyance qui, tous les jours, fait perdre aux expéditeurs de l'argent et des occasions pour améliorer le service. Les nouvelles technologies ont ouvert les portes du progrès à l'industrie du transport. Des communications par satellite aux systèmes de localisation des semi-remorques, les expéditeurs ont maintenant des options qui étaient inimaginables il y a à peine quelques années. Une localisation et une visibilité accrues font diminuer les coûts et augmenter la satisfaction de la clientèle. Pourquoi risquer d'avoir des semi-remorques perdues ou vides et des clients frustrés quand un transporteur spécialisé peut faire de vous un vrai expéditeur du 21^e siècle?

Par contre, pour la plupart des entreprises, il serait très coûteux d'investir dans ces outils pour un petit parc privé. La mise de fonds dépasserait largement les bénéfices, lesquels par contre s'accumuleraient rapidement s'il s'agissait d'un transporteur spécialisé ayant la taille et l'importance justifiant un tel investissement.

Les transporteurs publics offrent aussi des capacités de mise au point technique avancée en matière de chaîne logistique qui sont hors de la portée de la plupart des parcs privés. Grâce à leur expertise en logistique, en gestion de transport, en ingénierie industrielle, en optimisation des réseaux et en amélioration des procédés, ils sont passés maîtres dans l'art de trouver des occasions pour réduire les coûts, améliorer le service et minimiser à la fois le nombre de camions et de kilomètres. Le routage et l'horaire des véhicules, l'optimisation des inventaires et la hausse de la marge de profit ne sont qu'à un coup de fil. Dans le marché mondial et concurrentiel que dessert l'industrie du transport, une excellente ingénierie peut faire une réelle différence dans le résultat.

Mythe #5: Exploiter un parc privé n'a aucun effet négatif sur le reste des affaires

Certains gestionnaires de parcs privés croient au dicton : « On n'est jamais mieux servi que par soi-même ». En théorie c'est bien, mais en pratique ce peut être carrément dangereux. Après tout, ce n'est pas ce que vous diriez si vous aviez besoin d'un traitement de canal; vous n'iriez pas décrocher un diplôme dans une école dentaire, puis acheter des appareils et recruter du personnel juste pour avoir la mainmise sur la procédure.

Tout comme les pratiques dentaires, les parcs privés sont des activités complexes comportant leurs propres exigences et règlements. Pour qu'ils fonctionnent efficacement et à un niveau optimal, on doit y mettre du temps, de l'énergie et, plus que tout, de l'argent. Il n'est pas possible que le niveau des dépenses n'affecte en rien le reste des affaires. À eux seuls, les actifs physiques pèsent lourd dans le bilan et affaiblissent la santé financière globale de l'entreprise. Les expéditeurs ne deviennent pas dentistes seulement pour avoir un traitement de canal et ils ne doivent pas non plus entretenir un parc privé seulement pour expédier leur fret.

Il existe plusieurs grands transporteurs dont les compétences de base sont la logistique et l'expédition exclusive. Choisir l'un d'eux libère des actifs, ce qui permet aux expéditeurs d'investir davantage dans les compétences de leurs propres entreprises.

Mythe #6: La conversion d'un parc privé fait perdre des emplois aux conducteurs locaux

Certains gestionnaires de parcs privés sont réticents à confier leur parc aux transporteurs spécialisés parce qu'ils pensent que les conducteurs locaux pourraient perdre leurs emplois. Certainement pas selon les tendances de l'industrie. La plupart des transporteurs s'efforcent de retenir les conducteurs déjà formés et qui connaissent les routes et les clients. Et pourquoi ne le feraient-ils pas? Les conducteurs fiables et prudents sont difficiles à trouver et les conducteurs fiables et prudents ayant des connaissances académiques sont des ressources précieuses. Les transporteurs spécialisés qui sont responsables de l'expédition pour le compte de parcs privés en sont bien conscients et sont motivés à en prendre avantage.

Résumé

L'exploitation d'un parc privé peut sembler d'abord une bonne solution de gestion du fret pour les entreprises préoccupées par les coûts, la capacité et le contrôle. Mais, pour beaucoup d'entre elles, surtout les moyennes, ce n'est tout simplement pas le cas. Confier un parc privé à un transport spécialisé entraîne une amélioration du service à la clientèle, un assouplissement de la capacité, une exposition au risque moindre et une hausse des profits. Les expéditeurs doivent calculer le coût et le risque réels liés à l'exploitation d'un parc privé et les comparer aux nombreux avantages et économies d'échelle que peut procurer un grand transporteur spécialisé. Cela fait, ils pourraient être surpris de constater qu'ils ne peuvent pas se permettre de ne pas convertir leurs parcs privés.