

# L'ACHAT DE TRANSPORT EN MILIEU INDUSTRIEL : UNE APPROCHE EXPLORATOIRE DES CHOIX ORGANISATIONNELS ET DES PRATIQUES

Richard CALVI\* & Nathalie MERMINOD\*\*

Résumé. - Les achats de transport ont fortement évolué depuis une vingtaine d'années dans les entreprises industrielles du fait de la mondialisation des marchés et du poids croissant de la prestation de transport dans les stratégies d'offre. En parallèle, l'externalisation de ce service a été massive dans les entreprises et par conséquent sa maîtrise est devenue une problématique à portée stratégique. Ces évolutions ont amené de nombreuses entreprises à faire le choix de confier leurs achats de transports, auparavant gérés par les services logistiques, à des acheteurs professionnels. Le premier objectif de cette recherche est de cerner la problématique managériale sous-jacente à cette évolution par une revue de littérature structurée. Le deuxième objectif est de rendre compte des évolutions concrètes à travers l'observation de trois cas industriels exemplaires de ces évolutions. La discussion des cas nous permet notamment sur ce point de tracer les contours d'un binôme harmonieux entre les fonctions achats et logistique.

Mots-clés : Achat de transport, organisation, interface achats/logistique

*(Article paru dans la Revue Française de Gestion Industrielle, vol 33, n°1, 2014)*

---

\* Professeur, Université de Savoie (IAE Savoie Mont-Blanc), IREGÉ, Route de Saint Cassin BP 1104 - 73011 CHAMBERY CEDEX, [richard.calvi@univ-savoie.fr](mailto:richard.calvi@univ-savoie.fr)

\*\* Maître de Conférences, Aix-Marseille Université, CRET-LOG (EA 881), 13625, Aix-en-Provence Cedex 1, [nathalie.merminod@univ-amu.fr](mailto:nathalie.merminod@univ-amu.fr)

## Introduction<sup>1</sup>

Il y a 20 ans, dans un article de la *Revue Française de Gestion Industrielle*, François Pardoux, alors directeur du cabinet AT Kearney, constatait que dans le secteur agroalimentaire, les achats de transport échappaient souvent complètement aux prérogatives des services Achats pour rester l'apanage des experts de la Direction Logistique (Pardoux, 1991). Quelques années plus tard, Gilles Paché (1995) relatait un constat inverse dans l'industrie textile. Il expliquait ce passage des achats de transport dans le giron des services Achats par le manque de maturité des fonctions logistiques dans le secteur considéré et le désir de la Direction Générale de rationaliser un achat très décentralisé. Selon lui, cette situation était insatisfaisante car les acheteurs induisent « *une vision partielle des contraintes logistiques et se contentent de solutions localement satisfaisantes sans discerner les enjeux globaux en matière de circulation physique* » (p.60, 1995).

Ces dernières années ont vu la fonction achats accroître son influence dans le domaine du transport et de la logistique. Ainsi une enquête de 2008<sup>2</sup> place le rôle croissant des services achats en tête de liste des préoccupations des dirigeants des entreprises prestataires de services logistiques. Ces dernières ont dépensé beaucoup d'effort pour positionner leur offre dans un apport de « valeur ajoutée » et voient d'un très mauvais œil l'arrivée des acheteurs professionnels dans le domaine, craignant un retour à une vision uniquement centrée sur les coûts. En parallèle, une autre enquête auprès des directions achats évoque la multiplication des postes d'acheteurs « transport » ou « supply chain » comme un des faits marquant du marché de l'emploi dans cette fonction pour 2010<sup>3</sup>. Cet article s'intéresse à la façon dont les entreprises ont modifié leur organisation interne ainsi qu'à la nature des interfaces créées avec le marché fournisseurs afin d'améliorer leurs achats de transport. Plus précisément c'est le contour du rôle joué par le département « achats » dans cette évolution des pratiques que nous cherchons à cerner. Pour cela, dans une première partie, relative à la revue de littérature, nous constaterons que le marché du transport et de la logistique a grandement évolué ces dernières années mais que les recherches sur ce domaine sous l'angle des achats sont peu nombreuses. La deuxième partie présentera la méthodologie et les résultats d'une étude qualitative réalisée auprès de trois entreprises ayant fait évoluer leur organisation dans ce domaine. Nous dégagerons dans une troisième partie les enseignements à tirer de ces études de cas tant d'un point de vue managérial qu'académique.

---

<sup>1</sup> Nous tenons à remercier Marie José Avenier (Directeur de recherche CNRS) et Marielle Bloch Dolande (Présidente de Beauvais International) pour leur soutien et la qualité de leurs échanges dans la phase de démarrage de cette recherche.

<sup>2</sup> Enquête de 2008 « 3PL CEO Perspective » auprès des 40 principaux directeurs Nord américains et européens de sociétés prestataires de services logistiques.  
<http://www.chrobinson.com/assets/inthenews/Supply%20Chain%20Strategy%20-%20Divided%20Logistics.pdf>

<sup>3</sup> Lettre des achats n° 194 de mai 2011.

## 1. Les achats de transport, parent pauvre des recherches en achats et logistique

Peu de recherches récentes abordent spécifiquement la question du transport comme thématique centrale tant dans le domaine des achats que de la logistique. Constitutif de l'optimisation des flux physiques au sein de la supply chain, l'achat de transport est en effet souvent considéré comme aisément substituable sur le marché fournisseurs. Or, comme l'indiquent Fulconis et al. (2008), la place du transport dans les schémas d'approvisionnements contemporains est souvent sous-estimée : « les évolutions des vingt dernières années ont conduit certains observateurs à analyser le transport comme le parent pauvre des schémas d'approvisionnement, sans réelle portée stratégique dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, et finalement non créateur de valeur » (p.26). Dans les schémas d'approvisionnements actuels, la gestion du transport et la recherche de son optimisation, exigent un savoir-faire organisationnel spécifique. L'évolution des chaînes logistiques questionne ainsi la place et l'importance accordée à la composante « transport ». Nous allons dans un premier temps décrire les évolutions du marché de l'offre avant de décrire celles concomitantes du marché de la demande.

### 2.1 Du transport à la prestation logistique

Le mot « transport », vient du latin *trans* « à travers » et *portare* « transporter ». Par définition (Littré, 2011), il consiste en l'« action par laquelle on transporte quelque chose ou quelqu'un d'un lieu dans un autre ». Traditionnellement, la question posée est celle du choix du mode de transport en fonction des contraintes techniques, économiques et managériales. Apparue dans les années 1970, la notion de prestation logistique est plus globale. Elle est liée aux stratégies de recentrage sur leurs *cœurs de métier* de certains industriels et distributeurs. Faire référence à la chaîne logistique revient à évoquer ce que les auteurs anglo-saxons dénomment une *supply chain*, c'est-à-dire un système d'offre « à travers lequel les organisations livrent leurs biens et leurs services à leurs clients » (Samii, 2004, p.6). Ce système repose sur une volonté de gestion optimisée des flux au meilleur coût et se base non seulement sur les flux physiques mais aussi sur les flux d'information associés, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final<sup>4</sup>.

Le marché de l'offre de transport puis celui de la logistique ont connu une très forte complexification et recomposition de leur structure ces dernières années. Ce marché de la logistique<sup>5</sup> sur un périmètre européen était estimé en 2005<sup>6</sup> à 720 milliards d'Euros (soit 8%

4 <http://www.transport-logistique.org/fr/logistique-definition.htm>

5 Pour le Council of Supply Chain Management Professional ([www.cscmp.org](http://www.cscmp.org)), la logistique peut être définie comme « la conception, la mise en œuvre et le contrôle d'une circulation efficiente et d'un stockage des biens, des services et des informations associées de leur point d'origine à leur point de consommation dans le but de répondre aux attentes des clients ».

6 Etude publiée par l'AFILOG en 2005, <http://www.afilog.org/files/49c82b42-afa0-4ef5-be36-0d706bcc4083.pdf>

du PIB européen) couvert par plus d'un million d'entreprises et employant plus de 5 millions de salariés. Mais derrière ces chiffres se cache une grande diversité d'acteurs. Les prestataires de services logistiques (généralement désignés par l'acronyme PSL<sup>7</sup>) qui constituent ce secteur, se sont progressivement orientés vers des activités logistiques créatrices d'une valeur ajoutée jugée supérieure et vers de meilleurs vecteurs de différenciation. Fulconis et Paché (2005) analysent cette évolution de la demande en trois étapes historiques. Dans un premier temps, l'industriel (ou le distributeur) acquiert de façon ponctuelle tel ou tel élément logistique (transport, entreposage...) et le PSL n'est ici envisagé que comme un simple exécutant, sans aucune implication dans la conception des tâches à exécuter. Dans un deuxième temps, et sous la pression des stratégies de recentrage des entreprises clientes, les prestataires logistiques en viennent à acquérir des fonctions logistiques complètes (flux physique et informationnel). Le PSL a alors le rôle d'expert devant proposer des solutions techniques. Les acteurs couvrant les besoins évoqués dans ces deux étapes de l'évolution de la demande sont fréquemment regroupés sous l'appellation de *third party logistics* (3PL).

Dès 2002, Andersson et Norrman identifient les prémices d'un troisième temps où les entreprises clientes achèvent leur mue vers une dématérialisation, les transformant en architecte de systèmes dont l'élaboration est confiée à des partenaires. Ici, pour la partie logistique, le PSL se doit de participer à l'ingénierie des processus dont il assurera la responsabilité opérationnelle. On parle alors de *PSL dématérialisés*, de *Lead Logistic Provider* ou encore plus couramment de *Fourth Party Logistics* (4PL) pour qualifier ces prestataires ne disposant quasiment pas de moyens physiques propres. Ils construisent leurs chaînes logistiques en mobilisant des ressources auprès de sous-traitants spécialisés. Comme le soulignent Fulconis et al. (2011), contrairement aux 3PL qui pilotent des flux à l'aide de leurs propres moyens de transport et d'entreposage, les 4PL ont pour objectif de concevoir et de vendre des solutions logistiques sur-mesure (notamment en matière de systèmes d'information) en créant un réseau de compétences qui associe par exemple : transporteurs, entrepositaires et façonniers industriels. Seuls quelques grands groupes (Géodis, K+N, Norbert Dentressangle...) sont capables de répondre à ce type de demande ultime. Comme le précisent Wong et Karia (2010) dans leur analyse des ressources et compétences clés des quinze PSLs majeurs sur le marché européen, deux types d'acteurs sont donc présents : ceux qui possèdent leur capital physique (entrepôts, flotte, etc.) et humain – DHL, FedEx, UPS par exemple ; et ceux qui ne possèdent pas ce capital en direct mais le mobilise à travers des collaborations en fonction de la demande du client (Panalpina, Expeditors, K+N, par exemple).

Un des avantages compétitifs mentionné dans les recherches portant sur le marché des logisticiens relève de sa flexibilité qui repose principalement sur la qualité de l'échange

---

<sup>7</sup> Dans son lexique des termes de la logistique publié en octobre 2004, la revue professionnelle *Logistiques Magazine* donne une définition générale, mais suffisante en première approximation, du PSL: « Entreprise assurant la réalisation d'activités logistiques pour le compte d'un industriel ou d'un distributeur »

## L'achat de transport en milieu industriel

d'informations entre clients et fournisseurs (Hartmann et de Grahl, 2011) et qui conduit à plus de loyauté de la part du client.

Mais comme le notent Bourgne et Roussat (2008), si ces évolutions successives ont à la fois complexifié l'offre et segmenté le marché, le transport tient toujours une place stratégique dans la prestation logistique. Cette proximité entre logistique et transport semble en outre imputable au fait qu'historiquement les PSL d'aujourd'hui sont pour la plupart les transporteurs d'hier. En effet comme le précisent Paché et Sauvage (2004) de nombreuses entreprises de transport ont évolué vers la prestation de services logistiques en réponse aux évolutions de la demande des entreprises que nous décrivons dans la partie suivante. Les fournisseurs ont ainsi proposé sur le marché des innovations fonctionnelles et/ou de services associés, à base de TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) et de savoir-faire spécifiques, de manière à rendre moins interchangeables leurs offres et rendre ainsi plus oligopolistique leur marché.

Comme nous venons de le constater, le marché de l'offre dans le domaine du transport et plus globalement dans celui de la prestation logistique s'est complexifié ces dernières années. Dans le paragraphe suivant nous verrons comment ces changements s'expliquent en grande partie par une évolution de la demande.

### *2.2 L'achat de transport et de prestation logistique*

La complexification du marché de l'offre suit tout d'abord la croissance du poids des prestations logistiques dans les coûts industriels. Plusieurs facteurs expliquent cette croissance. Tout d'abord si le coût d'achat des produits baisse du fait de la mondialisation (achats dans des pays à faible coût de main d'œuvre) et que les coûts logistiques associés sont eux relativement stables (meilleure optimisation des flux notamment), la part relative des coûts logistiques sur les coûts d'achats augmente mécaniquement. Le contrôle de ces coûts devient donc consubstantiel à la réussite des stratégies d'internationalisation. Par ailleurs, lorsqu'ils étaient achetés localement, les produits étaient souvent achetés transport compris (franco) sans que la part transport ne soit explicitée et donc enregistrée de façon séparée en comptabilité. L'achat hors d'Europe entraîne souvent un changement des incoterms et fait apparaître plus régulièrement la part transport dans la comptabilité des entreprises. Ainsi, même si les gains de productivité des prestataires logistiques permettent une certaine maîtrise globale de l'évolution de ces coûts, ceux-ci augmentent en « visibilité » dans les comptes des entreprises, rendant plus prégnantes la nécessité de leur maîtrise.

De plus, la généralisation des attentes de type « Juste à Temps » fait que le rythme des livraisons s'accélère dans de très nombreux secteurs (Paché et al. 2011). Il y a donc une double évolution sur le composante « transport » pour ces entreprises ; une évolution mécanique des volumes qui met plus d'emphasis sur l'importance de la maîtrise des flux (transport et stock), auquel s'ajoute un enjeu stratégique car la performance de ces transports

a un effet direct sur la valeur de la prestation achetée. Pourtant ce poids « stratégique » accru ne se traduit pas par une internalisation des fonctions transports. Au contraire on assiste depuis plus d'une décennie à une forte tendance à l'externalisation des opérations liées au transport et à la logistique. En effet, selon le dernier baromètre européen Ernst & Young (2008), la logistique est une fonction externalisée par 73% des 600 répondants, ce qui la classe au 2<sup>ème</sup> rang des fonctions les plus externalisées en Europe. On touche ici à un paradoxe : celui d'une fonction souvent considérée comme stratégique au regard de l'offre client (la logistique) et pourtant très généralement externalisée. Dès 1996, Tixier, Mathé et Colin nous aident à mieux comprendre les rouages de ce paradoxe. Les activités logistiques sont composées de plusieurs niveaux : un niveau opérationnel (la réalisation physique des activités), un niveau administratif (le contrôle des activités et des flux d'information associés) et un niveau de planification (les décisions stratégiques, la prévision de la demande...). L'externalisation porte de façon généralisée sur le niveau opérationnel et de plus en plus à l'heure actuelle sur le niveau administratif (notamment avec l'émergence des 3PL évoqués dans la première partie). Toutefois elle reste exceptionnelle sur la partie *planification*. En toute logique on doit donc s'attendre, à mesure que les entreprises externalisent la réalisation opérationnelle de leur activité logistique, à une consolidation des fonctions de contrôle de cette sous-traitance pour en garder la maîtrise globale. Ce sont les contours de ce contrôle que nous chercherons à cerner au travers de cette recherche.

Ces évolutions sous-tendent donc que les prestations logistiques et de transport sont devenues un poste d'achat important pour les entreprises -tant en termes de coûts associés que de risques et valeur perçue pour le client -et qu'il est donc fondamental de les maîtriser au mieux. Pour autant la fonction achats a longtemps été écartée de cette maîtrise. L'enquête CAPS (Center for Advanced Purchasing Studies) (cité par Ellram, 2007, p 46) sur les achats de services de 2002 montrait qu'aux Etats-Unis les achats de transports étaient le poste le plus externalisé (95%) mais aussi un de ceux échappant le plus aux acheteurs (moins de 30% étaient sous *couverture* des Achats<sup>8</sup>, c'est à dire sous contrôle plus ou moins formel de la fonction achats). Même si aucune enquête récente à notre connaissance ne permet d'infirmier cette tendance, il n'est pas étonnant de lire dans la presse professionnelle que de nombreuses entreprises décrètent aujourd'hui dans ce domaine la nécessaire implication des services Achats de façon à aller chercher sur ce poste des économies comparables à celles réalisées depuis longtemps dans les achats dits « directs ». Les directions Achats les plus matures spécialisent alors des collaborateurs dans ce domaine pour accroître leur contrôle sur des opérations traditionnellement hors de leur périmètre d'influence (la plupart du temps réalisées directement par le service logistique ou production).

---

<sup>8</sup> La « couverture » pour un service Achats définit la part des achats réalisée sous la responsabilité du service du service Achats.

## L'achat de transport en milieu industriel

Les recherches portant spécifiquement sur l'achat de transport ou de logistique et plus globalement sur les achats de services, sont peu nombreuses (Selviaridis and Spring, 2010). Elles se focalisent principalement sur une approche processuelle de ces achats en identifiant par exemple, les différentes étapes du sourcing et les procédures et activités associées (Andersson et Normann, 2002 ; Selviaridis and Spring, 2010) ou sur les critères de sélection (Anderson et al., 2011) ou de mesure de la performance du fournisseur (Bagchi and Virum, 1998). Les aspects plus organisationnels et les tendances d'évolution sont peu abordés. Or, l'arrivée des acheteurs professionnels modifie les frontières intra-organisationnelles et parallèlement l'évolution du transport dans l'offre client et l'évolution du marché du transport questionnent la stratégie achats déployée sur cette dépense.

Plusieurs questions de recherche émergent de cette revue de littérature :

- Les achats de transport ont connu une évolution forte ces dernières années du fait de l'internationalisation et de la mondialisation des marchés, de l'externalisation de cette prestation et de la complexification des flux (approche en juste-à-temps, etc.). Dans ce contexte, quelles évolutions de fond a subi l'organisation des achats de transport ?

- Si les acheteurs professionnels sont de plus en plus présents dans ce type d'achat et doivent donc interfacer avec les services logistiques historiquement en charge de cette dépense dans l'entreprise, comment mailler en interne achats et logistique afin d'optimiser l'achat de transport ? Quelles configurations organisationnelles émergent lorsque les services achats s'invitent dans le processus d'achats de transport ?

- Pour Andersson et Normann (2002) atteindre une certaine maturité en matière d'achat de transport et de prestations logistiques passe par une meilleure segmentation des besoins et des marchés fournisseurs associés, ainsi que la mise en place de stratégies différenciées en fonction de chacun des segments et de leurs caractéristiques. Comment cette évolution se traduit-elle dans les pratiques des entreprises ? Quels sont les critères de segmentation associés et les stratégies achats déclinées sur chacun de ces segments ?

- L'émergence des 3PL et d'autres évolutions sur le marché (bilan carbone, etc.) modifient le marché du transport et de la logistique, quelles sont les évolutions perçues dans l'entreprise acheteuse dans le domaine des transports ?

Ces quatre questions de recherche constituent la trame de notre grille de lecture des pratiques au sein des entreprises interrogées.

## 2. Les achats de transport – une réalité multiformes

Afin de répondre aux questions de recherche issues de la revue de littérature, nous avons choisi de procéder par une approche qualitative par étude de cas. En effet, le caractère exploratoire de cette recherche nécessite une étude approfondie de situations d'entreprises différentes. La méthodologie est présentée dans l'encadré n°1.

### Encadré n°1 : méthodologie et guide d'entretiens

Les entreprises sélectionnées pour l'enquête sont de tailles et de secteurs d'activités différents. Les entretiens ont duré entre 1h30 et 3h00 et ont donné lieu dans certains cas à la remise de documents complémentaires (organigramme, segmentation achats, cahier des charges type, etc.). Ils ont été enregistrés, intégralement retranscrits, puis codés et analysés. Les personnes interrogées étaient toujours celles identifiées dans la structure comme en charge de la gestion des relations avec les fournisseurs de transport. Le guide d'entretiens est organisé en six grandes parties : (1) périmètre des achats de transport, historique et enjeux pour l'entreprise, (2) segmentation des achats de transport, (3) identification et qualification du besoin de transport au sein de l'entreprise (par qui et comment l'achat est-il défini ?), (4) segmentation du marché fournisseurs et critères de sélection associés, (5) management de la relation fournisseurs, (6) évolutions perçues sur le marché.

### 3.1 Etude de cas – Présentation des résultats

#### Cas 1 : le binôme « logistique /achats de transport» à l'échelle d'un groupe.

Le cas concerne un grand groupe industriel de stature mondiale (130 000 personnes) réalisant un chiffre d'affaires d'environ 22 milliards d'euros. Les coûts logistiques associés représentent approximativement 1,5 milliard d'euros.

#### Historique

Au sein de ce groupe trois grandes périodes de développement de l'organisation des achats de transport peuvent être observées :

*Avant 2003* : il existe des acheteurs « hors production » dans chaque Business Unit qui traitent des achats des transports, sans être des spécialistes du domaine. Le besoin est formalisé par le service expéditions et le rôle des achats est principalement administratif.

*A partir de 2003* : Les achats de transport et de prestations logistiques deviennent deux familles d'achats spécifiques auxquelles on dédie des acheteurs. Ces « spécialistes » (on parle



## L'achat de transport en milieu industriel

d'acheteur « leader ») ne s'occupent plus d'une seule Business Unit mais de plusieurs. C'est la géographie qui limite leur périmètre d'intervention. Ils augmentent leur maîtrise du processus d'achat en organisant la collecte d'informations sur le besoin pour construire les appels d'offres. « Ils deviennent aussi les responsables du panel fournisseurs et verrouillent donc toute décentralisation de ce type d'achats. Ces acheteurs leaders sont à un niveau multi divisionnels alors que leurs clients internes (les responsables expédition) sont eux dans les usines ». Cette dissymétrie organisationnelle rend parfois difficile le dialogue entre l'acheteur « leader » orienté coût à travers le levier de globalisation principalement, et le logisticien, proche des lieux de production, guidé par la recherche de la meilleure qualité de service local.

**A partir de 2007** : un audit prône une réorganisation en profondeur. Deux logiques président à cette remise en cause de l'existant : a) mieux tenir compte des flux logistiques actuels qui traversent le groupe et b) mettre sur un même plan des organisations achats et *supply chain* pour faciliter leur collaboration.

### Organisation actuelle, périmètre sous couverture achats et objectifs associés

#### *Organisation centralisée des achats*

Deux types de flux sont mis en évidence dans le groupe (figure 1):

- Une *supply chain* « directe » pour les usines produisant des biens customisés pour des clients industriels (environ 30% des flux logistiques dans le groupe). Les fournisseurs livrent directement les usines qui livrent elles-mêmes directement les clients. Les flux aval sont organisés selon une logique « tirée ». « L'organisation des achats de transport de prestations logistiques est décentralisée et sous la responsabilité du chargé d'affaires qui achète le transport dans le cadre d'un panel de fournisseurs qui, lui, est défini au niveau du groupe ».

- Une *supply chain* « indirecte » pour les usines produisant des produits standards référencés (70% des volumes traités). Leur particularité est de passer systématiquement par un « hub » central avant de servir le client final.

Pour ces flux, souvent réguliers, la valeur ajoutée d'une approche centralisée des achats s'impose comme une évidence. « Sur le périmètre EMEA<sup>9</sup> le groupe a ainsi défini 4 territoires logistiques bâtis autour d'un stock central par lequel passent tous les produits finis avant leur livraison aux clients. Sur leur territoire les acheteurs de transport ont un périmètre d'activité qui couvre toutes les BU du groupe, 100% des flux inter (entre usine et hub ou inter hubs) et environ 30% des transports amont (entre les fournisseurs et les usines)». L'organisation mise en place en 2007 vise à combler le décalage entre une organisation achats globale (acheteur transport par pays) et une organisation *supply chain* plutôt locale (un interlocuteur par usine). Il s'agit de

---

<sup>9</sup> Europe, Middle Est, Africa

créer un binôme capable de rendre plus performant les choix sur la supply chain à un niveau global.. « On a deux acteurs dans le transport : on a les organisateurs de transport et les acheteurs de transport. Face à nous, pour définir les spécifications, définir le besoin, discuter avec les commerciaux, on a des transport managers, par territoire logistique. Donc à un acheteur correspond un transport manager. Par exemple sur le territoire logistique France/Italie où j'interviens, mon interlocuteur direct va discuter avec les forces de vente pour connaître quels sont leurs besoins logistiques et définir leur cahier des charges.. Une fois qu'il a fait le cahier des charges en commun avec ses propres clients, il va se retourner vers nous en disant comment est-ce qu'on répond à ces besoins de transport. Donc nous acheteur, on va avoir à trouver les fournisseurs, négocier et lui faire des propositions d'organisation, de choix fournisseurs, répondant à son cahier des charges. On va faire le choix définitif du ou des prestataires en commun, et il va ensuite reprendre la main sur le suivi qualitatif avec son équipe opérationnelle ».

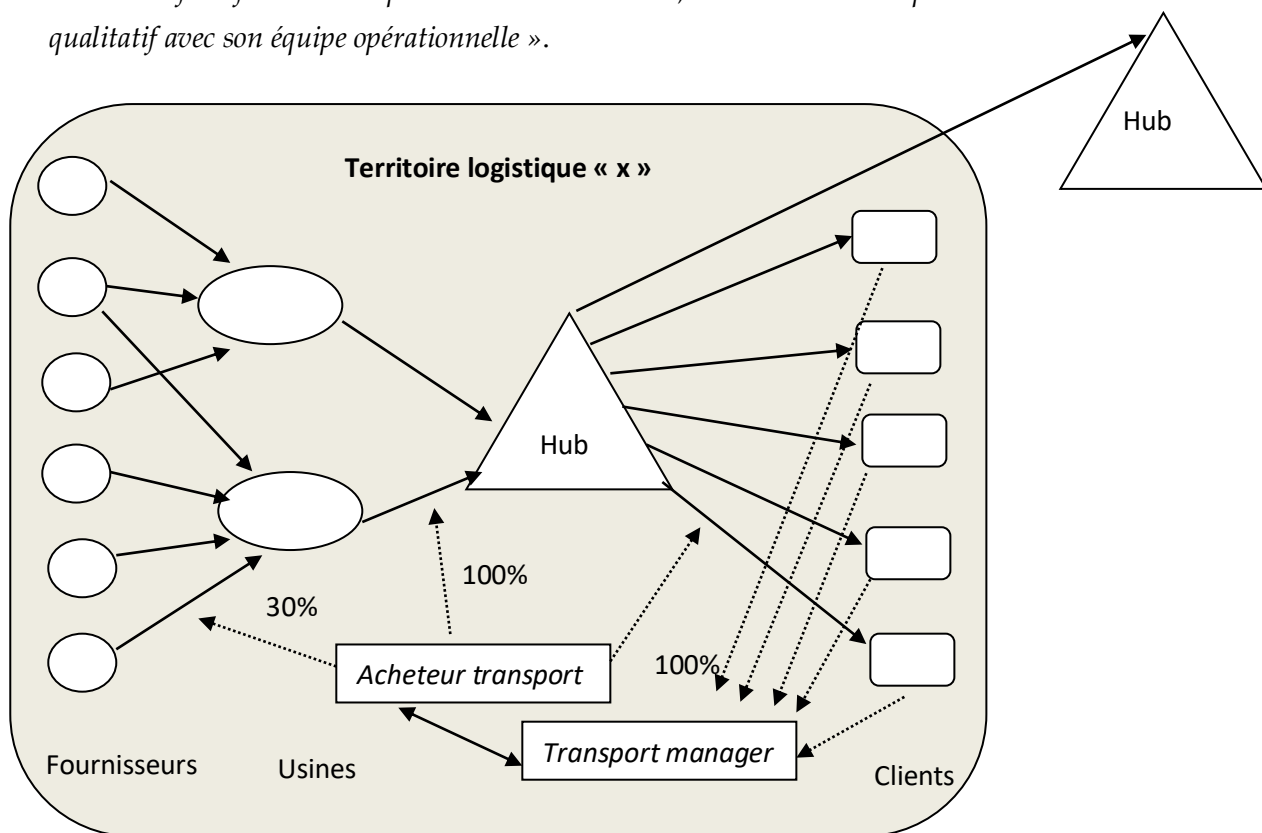


Figure 1 : La gestion des achats de transport par « territoire »

#### *Périmètre et segmentation achats*

Le transport est géré sur un périmètre international avec une segmentation en deux familles : « transport domestique » et « transport international ». Dans chacune de ces familles, la segmentation est ensuite réalisée en fonction de la nature du transport : routier, aérien, etc. et des besoins sur la rapidité d'expédition et la taille des expéditions (camions complets, express, messagerie, etc.).

## L'achat de transport en milieu industriel

Le transport est considéré par l'entreprise comme un élément de l'offre client important puisqu'un engagement de livraison dans un délai de 48h est donné par le commercial en amont. Il est aussi proposé au client un service supplémentaire facturé, celui d'une livraison en express, dans tout point de la France, le lendemain avant 13h, qui correspond à 20% du volume transport domestique France, ce qui n'est pas négligeable pour l'entreprise en termes d'offre client et de facteur de différenciation par rapport à ses concurrents.

Le poids moyen représenté par le transport dans le coût du produit *« si on intègre toute la chaîne logistique plus les coûts de stockage, plus les opérations d'entrepôts et tout ça, on doit être entre 5 et 6%. La partie transport va représenter entre 2 et 3% »*.

### *Objectifs achats*

Trois objectifs achats sont demandés à l'acheteur ; le 1<sup>er</sup> est qualitatif : *« assurer le transport, sans casse et dans le délai qui est convenu »* ; le 2<sup>ème</sup> est quantitatif : *« l'assurer avec un niveau de coût en baisse de 5% chaque année, à volume constant »*, et le 3<sup>ème</sup> est *« de diminuer le nombre de transporteurs qu'on utilise, de façon assez drastique »*.

### **Panel fournisseur et management des fournisseurs**

Le panel fournisseurs de l'entreprise comporte aujourd'hui environ 1 000 transporteurs. L'objectif fixé par la responsable de la supply chain mondiale est de le rationaliser pour obtenir un panel d'environ 300 prestataires.

Le panel fournisseurs est segmenté en fonction des différents besoins de l'entreprise et des compétences proposées par les transporteurs. L'approche est très « technique » puisqu'à chaque consultation un cahier des charges technique est remis au transporteur afin qu'il cote sa proposition commerciale. Le marché des transporteurs est perçu comme un marché très segmenté dans lequel chaque transporteur possède des spécificités et des compétences propres. Certains marchés sont d'ailleurs des marchés considérés par l'entreprise comme des oligopoles, comme celui par exemple des monocolistes ou des expressistes. L'exigence donnée par l'entreprise fait que les compétences attendues sont de trois ordres : être capable de ramasser correctement, être capable de trier correctement sur la plateforme de départ et avoir suffisamment de traction pour livrer toute la France, ce qui limite le nombre de prestataires capables de répondre à ces critères. L'entreprise précise également que son attractivité dépend fortement du marché auquel elle s'adresse. Sur certains marchés, *« en express et en parcel, on est clairement attractifs »*, sur d'autres marchés le lot par exemple, l'entreprise est obligée de *« raisonner différemment et de globaliser les négociations pour représenter quelque chose d'attrayant vis-à-vis des fournisseurs »*. Pour les achats risqués, la stratégie est *« à partir du moment où on en a identifié un (fournisseur), de vérifier que ça marche »*.

*bien et que deuxièmement tout de suite d'en trouver un 2<sup>ème</sup> qui est capable de faire et qui est capable de challenger. On a mis 3 ans à motiver X pour qu'il nous fasse une offre qui soit compétitive ».*

Les fournisseurs sont évalués sur leur capacité à atteindre les objectifs fixés en amont, à savoir le respect du délai, de la qualité des livraisons et des coûts négociés. Un système de bonus/malus avait été mis en place en 2008/2009 mais il a été abandonné *« car on passait beaucoup de temps nous et eux à vérifier ce qui était véritablement imputable au transporteur et ça n'avait pas d'impact sur la qualité »*. Le suivi du respect des délais est réalisé par un indice en collaboration avec les transporteurs, le OTDT – On Time Delivery Transporter.

L'entreprise précise que le changement de fournisseurs n'est pas aisé dans le domaine du transport parce que *« parce qu'il y'a beaucoup d'habitudes qui se prennent et qui sont pas forcément formalisées »*.

### **Perspectives futures**

Parmi les stratégies envisagées par le groupe et malgré la recherche de réduction du panel fournisseurs, l'objectif n'est pas de viser une solution logistique complète. Le groupe travaille déjà avec des prestataires logistiques responsables d'entrepôts et le retour d'expérience est très mitigé. *« Le risque d'une solution qui est externalisée c'est que, on part bien et puis après ça n'évolue plus. [...] au bout de trois à cinq ans je dirais la situation n'est pas forcément favorable »*.

Sur le thème du développement durable, l'entreprise publie chaque année son bilan carbone sur l'activité de transport. Elle indique que la recherche d'une substituabilité sur le type de transport est faite mais avec une difficulté forte de faire évoluer l'offre du marché fournisseur. Elle note par exemple une volonté de faire du frêt par rail mais avec un résultat très faible puisque seul 0,13% du transport domestique passe par cette solution. De plus, *« clairement aujourd'hui, à coût identique et je précise bien à coût identique on ira vers une solution écologique »*. Les critères coût/qualité/délai restent donc les critères majeurs pour ce type d'achats.

### **Cas 2 : le contrôle par la maîtrise du panel**

Le cas concerne une entreprise familiale à vocation internationale dont le chiffre d'affaires reste confidentiel. 1 200 personnes travaillent sur 4 sites de production dans le monde. Le montant relatif aux dépenses d'achats de transport varie d'une année sur l'autre entre 12 et 15 millions d'euros. Elle fabrique et commercialise des produits et travaille principalement pour la distribution (généraliste et spécialisée ; 65% de ses flux) ou directement avec le secteur de la construction (35 % des flux). Ces flux couvrent un territoire de livraison quasi exclusivement européen et l'entreprise fait appel pour cela à des transports routiers uniquement. Au final le poste achats de transport est un poste de coût

## L'achat de transport en milieu industriel

important, régulièrement classé en 2<sup>ème</sup> position parmi les achats de l'entreprise (environ 20% du total des achats).

### Historique

On peut noter quatre périodes dans l'organisation des achats de transports :

**Avant 1997** : les achats de transports sont réalisés par les affréteurs du groupe (basés sur chacun des sites de production) qui collectent les besoins de livraisons des clients et organisent le transport en utilisant des listes de transporteurs et leurs grilles tarifaires.

**C'est en 1997** qu'est créé pour la première fois un poste d'acheteur de transport. Rattaché à la fonction logistique, ce dernier formalise des appels d'offres pour le marché fournisseur.

Cependant, **en 2003** le constat est fait que le rattachement de l'acheteur de transports à la logistique ne lui permet pas d'être suffisamment orienté sur les achats. *« Il faisait beaucoup trop d'opérationnel. Sans dire qu'il faisait de l'affrètement, il gérait plus des problèmes liés directement à l'affrètement, qu'il ne gérait des achats. Il cherchait des camions, gérait des problématiques de facturation mais faisait peu au final de consultations »*. Le poste est donc intégré au service Achats alors en pleine restructuration.

**En 2008** un audit met en évidence de forts gisements de productivité sur cette famille d'achats. Le départ à la retraite de la personne occupant ce poste est l'opportunité pour recruter une nouvelle personne ayant un background d'acheteur industriel sur le poste. Un consultant extérieur est aussi mobilisé pour monter un appel d'offres sur l'ensemble des flux de l'entreprise de façon à remettre à plat tous les contrats existants.

### Organisation actuelle, périmètre sous couverture achats et objectifs associés

#### *Organisation*

L'acheteur transport est rattaché directement au directeur des Achats. Son rôle est de travailler sur la connaissance du marché fournisseur et la préparation des appels d'offres.

#### *Périmètre et segmentation achats*

Le périmètre couvert par les achats correspond à l'ensemble des transports routiers sur vente sur des gammes de produits aux spécificités très différentes, avec pour l'une d'entre elle une livraison de produits fragiles sur des lieux parfois difficiles d'accès. Le scope achats couvre également les imports (aérien et maritime) en provenance de l'Asie. Nous nous focaliserons ici uniquement sur les transports routiers sur vente. Trois catégories de transport sont gérées : le camion complet, le groupage et la messagerie.

La segmentation achats fait apparaître des natures de transports aux contraintes différentes demandant d'être gérées chacune spécifiquement. La gestion est très différente entre les camions complets, pour lesquels la stratégie achats est une stratégie « au mieux disant » avec mise en concurrence des transporteurs référencés. Pour la messagerie ou le lot, la stratégie achats est une stratégie de transporteurs dédiés avec une volonté de développement de relations privilégiées avec ces derniers. Plus de 50% des flux sont gérés par camions complets, le reste se répartissant de manière équilibrée entre la messagerie et les lots. Les prix varient de 1 à 5 entre le camion complet et la messagerie, le lot étant 3 à 4 fois plus cher que le camion complet.

#### *Objectifs achats*

Trois objectifs sont couplés pour cet achat. Le premier objectif est celui du *respect du délai* car il est impératif d'honorer 100% des commandes passées par le client. L'engagement est de livrer en 48h. La tenue de l'engagement dépend donc des contraintes internes (produit en stock ou non) et des contraintes de transport (distance entre le produit et le lieu de livraison demandé). Sur une des gammes de produits, les entreprises livrées imposent un délai, dans une fenêtre de livraison très précise, à une heure à laquelle le transporteur doit se présenter au dépôt. Tout retard donne lieu à pénalité. Comme le mentionne également l'entreprise la pénalité de retard est certes dommageable mais ce qui l'est encore plus est le fait de ne pas avoir son produit en linéaire. Il est donc impératif de mettre en place un transport qui corresponde aux engagements commerciaux.

Le deuxième objectif achat est un *objectif coût*. « Pour l'année 2012 moi j'ai donné des prix objectifs de transport qui tiennent compte d'une surcharge gasoil (...). Donc en novembre, je donne par pays, par tranche, toujours basé sur des mètres cube où je pense qu'on va. [...] Il ne faut pas que j'ai des frais de transport qui soient supérieurs à ce que j'ai donnés, sachant qu'après tous les mois c'est analysé par le contrôle de gestion, par pays, par ligne de département, par tranche ». L'atteinte de cet objectif est cependant difficile à mesurer car le choix au sein de l'entreprise de mesurer le coût du transport au mètre cube complique les éléments. En effet, les négociations fournisseurs peuvent se faire, en fonction du transport, par kilogramme ou par mètre de plancher linéaire. Il est donc nécessaire de reconstituer, a posteriori, la contribution des achats au résultat final obtenu.

Le dernier objectif est particulièrement sensible dans le cas des produits fragiles. Il est relatif à *la qualité du service* assuré et à la livraison du produit sans casse. Il est mesuré en nombre de réclamations clients.

## L'achat de transport en milieu industriel

### Panel fournisseur et management des fournisseurs

Le panel fournisseurs est segmenté en fonction de la nature du transport et de la zone géographique couverte par le transporteur. Pour le camion complet, il comprend une quarantaine de transporteurs (une vingtaine pour la France). La mise en concurrence est utilisée et l'entreprise dispose de flexibilité pour sélectionner son prestataire et à tout moment faire intervenir un nouveau transporteur. Pour la messagerie et le lot, le panel fournisseur est restreint. Une dizaine d'acteurs sont référencés et la stratégie achats déployée est celle du long terme et du partenariat. L'objectif des achats est de sécuriser ce panel fournisseurs en augmentant le nombre des prestataires. Des fournisseurs sont identifiés lors de salons de transport et démarchés par la suite.

Par ailleurs, un panel fournisseurs a également été constitué pour les produits fragiles. *« Il y a une limite dans le matériel. [...] Là on fait intervenir un nombre limité de transporteurs et les barrières à l'entrée je dirais sont élevées »*. Les fournisseurs sont audités et accrédités par l'entreprise. La stratégie est celle de la fidélisation : *« On essaye plutôt de fidéliser les transporteurs et d'être attractifs à leurs yeux en leur assurant un business régulier »*.

La définition du besoin s'effectue en référence au commercial. Une des spécificités de l'activité de l'entreprise est sa saisonnalité sur une des gammes de produits. Les prévisions de charge sont très difficiles à réaliser et en pleine saison l'entreprise a besoin de capacités difficiles à évaluer a priori. Les achats n'ont pas d'influence sur le mode de transport sélectionné. *« Evidemment si on peut éviter de faire de la messagerie on évite mais effectivement c'est les données commerciales »*. La définition du besoin transmise au fournisseur est une définition très technique du transport à réaliser : *« On fournit nos statistiques, sur une année, par rapport à la volumétrie et par rapport à nos destinations, notamment par exemple en messagerie, je donne toutes les statistiques par département, parfois par code postal même, on va assez loin et puis le colisage de chacun des colis et ils cotent ça »*. Aucune marge de manœuvre n'est donnée au transporteur. La sélection des fournisseurs est réalisée sur différents critères : le coût proposé par le prestataire, sa capacité (nombre de camions minimum et maximum qu'il peut fournir par jour) et le délai de livraison annoncé.

Les fournisseurs sont évalués a posteriori principalement sur le respect des délais sur lesquels ils se sont engagés et sur la qualité de service. Un logiciel, le TMS – Transport Management System, permet de mesurer les retards de livraison et le nombre de réclamations clients. Il est cependant difficile à l'entreprise, malgré le déploiement de cet outil, de connaître la cause précise de l'écart et donc à qui il doit être imputé. Les outils informatiques ne permettent en effet pas de retracer précisément les flux. C'est pour cette raison, par exemple, que même s'il existe une clause de pénalité de retard dans les contrats, elle n'est qu'exceptionnellement appliquée. *« C'est le commercial qui gère les pénalités, et on a du*

*mal à savoir si c'est du à nous, dans le fait du chargement, ou si c'est dû au fournisseur ou à... l'analyse n'est pas faite aujourd'hui ».*

Enfin, pour l'entreprise, les différents marchés de transport paraissent relativement imperméables car chacun des marchés est très spécialisé. Seuls les grands groupes acceptent de coter sur une offre globale, car la plupart du temps ils possèdent un réseau de sous-traitance leur permettant de réaliser les différentes prestations. Cependant, cela amène une perte de flexibilité pour l'entreprise et les spécificités tant de certains produits que de la saisonnalité d'autres font que la maîtrise de chaque type de transport est nécessaire. Il est clairement établi une différence entre les transporteurs d'un côté et les logisticiens de l'autre.

Le marché du transport est perçu comme un marché relativement stable, même si comme le note l'entreprise, certains acteurs majeurs disparaissent. L'inquiétude est sur l'évolution du marché de la messagerie qui se raréfie et qui demande des investissements lourds de la part du fournisseur.

### **Perspectives futures**

Les réseaux de distribution tels que définis par l'entreprise conduisent actuellement à des flux de transport spécifiques par réseau. Or, la plupart du temps, sur un des flux, *« les camions qui partent ne sont jamais complets et reviennent à vide »*. Il pourrait être intéressant de revoir ce flux et de le mutualiser avec un autre flux de distribution aux caractéristiques proches. Pour cela, le travail en binôme entre supply chain et achats est certes nécessaire mais pas suffisant, le raisonnement étant un raisonnement commercial et entreprise dans sa globalité. La plus grande difficulté *« en interne, c'est le changement des habitudes. C'est quelque chose de très fort mais c'est pas seulement au niveau du transport, c'est sur toutes les familles achats »*. A la question relative au développement durable, l'entreprise mentionne qu'elle a réalisé un éco-bilan en 2011. Cependant, aucun objectif n'est à ce jour décliné aux achats... *« On a tellement d'autres soucis »*.

Enfin, sur une des zones géographiques de distribution de produits, l'entreprise réalise sur l'année 2012/2013 une évolution importante : celle de passer d'une organisation propre de ses flux, via des transporteurs, à l'achat d'une prestation logistique globale. L'entreprise souhaite gagner en offre client et être plus réactive dans la réponse à la demande d'approvisionnement de ses références. Un prestataire a été sélectionné pour gérer la prestation logistique dans sa globalité (stockage, picking, etc.). L'objectif visé va bien au-delà de l'objectif de réduction de coût. La réflexion a été menée sur une approche coût complet ainsi qu'un objectif de création de valeur sur l'offre client. En effet, les gains attendus sont une augmentation des parts de marché du fait de délais d'approvisionnement plus courts et de stocks dédiés pour éviter les ruptures de stocks actuelles. Les coûts de stockage et de préparation de commandes seront des coûts supplémentaires mais qui devraient être



## L'achat de transport en milieu industriel

compensés par la diminution des coûts de transports de messagerie (très élevés) puisque le point de départ de la marchandise sera proche des clients sur cette zone.

### **Cas 3 : La professionnalisation « achats » de la fonction supply chain**

Le cas concerne la filiale d'une entreprise à vocation internationale réalisant 2 milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2012 pour plus de 7 000 salariés. L'offre produit est commercialisée majoritairement via des distributeurs et un développement croissant est réalisé depuis quelques années sur la vente en B to C via internet. Les coûts logistiques sont évalués à 7% du chiffre d'affaires et sont répartis pour 5% dans les activités de stockage et 2% dans le coût des transports. Le périmètre de ces derniers représente les flux « inbound » (usines vers stocks) et « outbound » (distribution vers les clients).

#### **Historique**

On peut schématiquement noter deux étapes dans l'organisation des achats de transport et de logistique.

**Avant 2007 :** L' « expert logistique », au sein de l'entité Direction de la Logistique avait une complète autonomie pour définir et acheter le transport et la logistique au sein de l'entreprise.

**Depuis 2007 :** Au rachat de l'entreprise par un nouveau groupe, l'organisation des flux logistiques est devenue mondiale et multimarques et dépend désormais d'une direction *Distribution & Transport* elle-même rattachée à la direction *Supply Chain* du groupe.

#### **Organisation actuelle, périmètre sous couverture achats et objectifs associés**

##### *Organisation*

Les flux sont séparés, pour chaque entité, en flux « inbound » et « outbound ». Les premiers sont gérés au niveau mondial et concernent principalement des flux aériens et maritimes destinés à approvisionner en produits finis les différents stocks centraux du groupe (plus de 40 dans le monde). Les flux « outbound » sont eux gérés au niveau continental (il y a 3 « régions » définies) et concernent des flux « routiers » vers les clients, principalement par camions complets. C'est à ces derniers que nous nous intéressons.

Le processus d'achat sur ces flux « outbound » échappe complètement à la fonction Achats. Il s'organise autour de deux niveaux : (a) un niveau « opérationnel » avec des affréteurs en charge de la relation au jour le jour avec les transporteurs et essayant de satisfaire le besoins des commerciaux. Ils se chargent aussi de la négociation avec les transporteurs et dépendent de la Supply Chain. ; (b) un niveau « expert logistique » qui standardise les process logistiques dans le groupe et travaille sur des projets de

rationalisation des flux avec les clients. « *Nos clients sont des distributeurs qui ont une maturité logistique forte. Avec eux la négociation commerciale « prix » est âpre mais ils sont toujours prêts à coopérer pour améliorer les coûts logistiques liés à leurs achats. Ils veulent donc en face des experts logistiques pour améliorer les processus et gagner de l'argent* »

#### *Périmètre et segmentation achats*

Les flux logistiques sont partagés en quatre groupes : la partie inbound, la partie entrepôt, la partie outbound et la partie douane. Pour la partie transport terrestre, la préférence est aux camions complets, qui représentent la très grande majorité des flux. L'achat réalisé peut être classique ou demander une adaptation (comme par exemple un double conducteur) lorsque le flux doit être accéléré. Il existe d'autres types de flux en fonction du besoin spécifique de livraison, comme par exemple le camion complet avec livraison en palettes des différents clients. Il existe enfin une dernière catégorie de flux, qui est celle des collistes qui correspond principalement aux livraisons en B to C.

La définition du besoin est réalisée de manière très précise en interne, « *on va identifier nous les services qu'on va demander aux transporteurs, on va identifier nos volumes et à ce moment-là on va faire un appel d'offres* ». L'appel d'offres est ensuite adressé au panel fournisseur référencé.

#### *Objectifs achats*

L'*indicateur financier* (mesuré le plus souvent dans l'entreprise par le ratio du coût du transport par rapport au chiffre d'affaires) est prédominant. Il est relativisé par rapport au type de transport et à la situation géopolitique internationale. Sur le transport maritime, par exemple, les fluctuations d'activités depuis cinq ans sont très fortes. Il est donc difficile d'établir des objectifs achats précis et de les respecter.

Un autre objectif est donné, celui du *respect des délais*, traduit en taux de service client. Les produits vendus suivent une saisonnalité forte et sont soumis à des réassorts en fonction des consommations réelles des consommateurs. La disponibilité des produits est donc un élément crucial pour l'entreprise. Les engagements pris auprès des clients sont fermes et doivent être respectés selon un calendrier de livraison arrêté en commun.

Le troisième objectif est celui de la *rationalisation du panel fournisseurs*. « *D'un côté ça leur permet de massifier, ils ont un volume et on obtient des tarifs plus bas. Et nous on a de plus en plus quelque chose qui est sous contrôle, qui est verrouillé et qui est maîtrisé* ».

#### **Panel fournisseur et management des fournisseurs**

La constitution du panel repose sur les segmentations achats présentées précédemment. Pour la partie France, pour chacune des catégories un double ou un triple

## L'achat de transport en milieu industriel

sourcing est choisi. L'objectif est de sécuriser les approvisionnements tout en bénéficiant d'une globalisation la plus importante possible des achats.

Le management des fournisseurs repose sur la volonté d'établir des relations à long terme avec le fournisseur et de négocier au mieux le contrat sur le triptyque coût/qualité/délai.

### Perspectives futures

Une des évolutions attendue de l'entreprise dans le domaine du transport est la rationalisation du panel sur le plan européen. « *La tendance de plus en plus sur l'avenir, c'est véritablement de diminuer le nombre de prestataires, pour véritablement travailler de manière beaucoup plus intime avec des prestataires sur lesquels on a confiance et de limiter le nombre d'interlocuteurs* ».

Une des attentes de l'entreprise au niveau européen est d'avoir des tarifs plus lissés. « *Par exemple en Allemagne on a tendance à standardiser et à avoir un tarif par exemple au colis. Et en France on va avoir des tarifs au département* ». La volonté est de pouvoir simplifier les tarifs.

Enfin, une attente réside également sur la créativité du marché fournisseurs. Il est à noter que les fournisseurs ne challengent pas assez le cahier des charges et ne réalisent pas de proposition particulière par rapport à ce dernier. Comme l'indique l'entreprise « *ce qui se passe dans le réseau du transporteur, nous finalement ça ne nous gêne pas, l'important c'est qu'il nous respecte le délai. [...] On aimerait avoir un petit peu plus de créativité venant d'eux* ».

### 3.2 Discussion

La lecture de ces trois cas fait apparaître différentes trajectoires dans l'approche du management des achats de transport. Les choix d'organisation sont issus d'une histoire et correspondent à l'évolution des stratégies de l'entreprise. Sur le plan organisationnel, deux orientations existent qui illustrent le célèbre dilemme « différenciation/ intégration » (Lawrence et Lorsch, 1967). Tout d'abord, face à la complexité accrue du marché fournisseurs et la volonté de maîtriser (voir diminuer) les coûts de transport, les trois entreprises ont spécialisé des acteurs dans le rôle d'interface avec l'environnement des prestataires. Là où au sein de l'entreprise les logisticiens assuraient la totalité du processus achats, allant de la définition du besoin à la sélection des fournisseurs et le pilotage de la demande, des acteurs ont été spécialisés dans le management de ces achats et de la relation fournisseurs associée. On trouve trace aussi dans deux cas de processus « d'intégration » visant à assurer une étroite collaboration entre les fonctions « achats » et « supply chain ». Ce « binôme » qu'il soit formalisé (cas n°1) ou plus informel (cas n°2), est une clé de réussite de ce type d'achats puisque la compréhension du besoin et le pilotage des flux reste du ressort de la logistique. Les acheteurs sont présents pour challenger ce besoin ou proposer des approches nouvelles

correspondant aux évolutions d'un marché fournisseur souvent qualifié par les acteurs de très « technique »<sup>10</sup>. Il semble aussi que le centre de gravité du pouvoir décisionnel sur l'achat de transport penche vers les fonctions logistiques chaque fois que les exigences du client final en la matière sont fortes et spécifiques. Ainsi les entreprises des cas 2 et 3, qui sont confrontées sur leur marché client à des distributeurs spécialisés, très sensibles à la valeur des prestations logistiques associées aux produits, se doivent de privilégier la voix du logisticien dans les choix de transports sur ventes. L'entreprise du cas 1, confrontée à une clientèle plus diffuse, a plus de latitude pour imposer ses choix de transports et privilégier la voix des Achats dans la construction d'une offre standardisée.

Sur le plan de la définition des achats de transport, les entreprises interrogées témoignent d'une approche « technique » de leur appel d'offres, alors même que certaines d'entre elles notent que les fournisseurs ne sont pas assez créatifs. Elles segmentent toutes leur panel fournisseurs en fonction du type de transport acheté, du délai d'expédition attendu et de la zone géographique couverte, ce qui correspond au marché des transporteurs aujourd'hui. Les stratégies d'achats déployées sont spécifiques à la nature de l'achat réalisé et à la nature du marché fournisseur, dans la lignée de l'approche de Kraljic (1983). Plus un achat est considéré comme « simple » (peu risqué et au montant faible) dans l'entreprise et acheté sur un marché fournisseur dit « commercial » (nombreux fournisseurs avec une substituabilité de l'offre forte), et plus la mise en concurrence est un levier utilisé. A contrario, plus l'achat est risqué (spécifique et à montant élevé) et le marché fournisseur dit « turbulent » (peu d'offres et substituabilité faible de l'offre), plus le partenariat sera la stratégie mobilisée. L'existence de stratégies différenciées en la matière est conforme aux indications de Andersson et Norrman (2002). Pour ces derniers, les évolutions évoquées dans le marché du transport (globalisation accrue, externalisation et différenciation par la logistique) doivent induire une singularisation des stratégies d'achats de transport de manière à mettre en place les bons leviers associés aux caractéristiques du segment de marché.

Il est à noter également que la tendance à la globalisation de la logistique (et donc à l'externalisation plus complète des flux et de leurs gestions) n'est pas suivie par les entreprises qui se sont efforcées d'optimiser leur organisation interne en termes de supply chain (cas 1 et cas 3). Cela leur permet de conserver la maîtrise organisationnelle de cette logistique. Pour d'autres, moins matures, leur développement stratégique vers de nouvelles zones géographiques les invitent à choisir une solution plus globale afin d'optimiser leur transport sans pour autant investir dans un développement logistique interne (cas n°2). La chaîne logistique reste encore à ce jour dans deux cas insuffisamment maîtrisée. En effet, la

---

<sup>10</sup> Ce terme est souvent associé au marché des transports par les acteurs qui en ont la charge car ce dernier cumule beaucoup de zones de tensions qui rendent sa maîtrise complexe : évolutions technologiques, réglementaires mais aussi une rapide reconfiguration des chaînes de valeur du secteur qui modifie souvent le périmètre d'activité des acteurs.

## L'achat de transport en milieu industriel

traçabilité du transport n'est pas complète pour les cas 1 et 2 puisque les entreprises concernées ont du mal à identifier ce qui est de leur ressort ou du ressort du transporteur lors d'une défaillance. Plusieurs causes sont identifiées : un système d'information non performant, un besoin émis ou une réclamation client non précis, etc. Il peut être délicat dans ce cas-là de demander au fournisseur des améliorations lorsque la cause de la défaillance ne permet pas de savoir ce qui doit être amélioré et à quel niveau dans le transport (chargement, transport stricto sensu, déchargement, etc.).

Enfin, un élément semble rester en suspens dans les entreprises alors même qu'il apparaît important voire crucial dans le développement stratégique de ces dernières, celui du lien entre la fonction commerciale et les achats sur la problématique des achats de transport. Aujourd'hui, dans les différentes organisations, le commercial définit son offre dans laquelle est incluse la livraison. Or, cet élément de l'offre est ou devient un facteur différenciant sur le marché client (voire s'il n'est pas maîtrisé destructeur d'image). Cependant, dans les entreprises interrogées tout laisse à supposer que le commercial n'est pas, au moment de la définition de l'offre au client, en lien direct avec les capacités du marché fournisseurs. Le commercial transmet son besoin à la logistique, l'affréteur, qui cherche à répondre du mieux possible à l'offre faite au client. Or, si l'entreprise ne parvient pas à répondre à l'engagement commercial réalisé, elle risque au mieux de diminuer sa marge sur vente (en mettant en place un flux logistique plus coûteux), au pire de décevoir son client (retard de livraison) voire de diminuer son chiffre d'affaires (produit non disponible en linéaire). Si l'entreprise souhaite renforcer sa création de valeur il semble fondamental que plus de transversalité se crée en amont même de la création de l'offre client. La proposition commerciale bénéficiera ainsi de l'expertise de chacune des parties prenantes dans le transport final, à savoir les achats sur le plan de la connaissance et la meilleure sélection possible de l'offre fournisseurs, la logistique sur le plan de l'optimisation des flux et le commercial sur une proposition vers le client en respect de ses besoins et la capacité de l'entreprise à y répondre. Les achats rempliraient alors pleinement leur rôle de contributeur à la création de valeur car ils pourraient, en interaction avec les autres fonctions de l'entreprise, proposer via le marché fournisseurs, une réponse adaptée au besoin spécifique du client final. Les achats de transport vont donc bien au-delà d'un achat d'une capacité de traction et deviennent partie intégrante de la satisfaction du client final. A l'heure où la notion de service devient centrale pour bon nombre d'entreprises, passant souvent par une réactivité accrue à la demande, travailler en mode projet sur la question du transport entre commercial/logistique et achats semble une clé pour collaborer mieux avec les fournisseurs et se positionner ainsi mieux sur le marché.

### 3. Conclusion

Les achats de transport ont fortement évolué depuis une vingtaine d'années dans les entreprises du fait de la mondialisation des marchés et du poids croissant de la prestation de transport dans les stratégies d'offre. En parallèle l'externalisation de ce service a été massive dans les entreprises et par conséquent sa maîtrise est devenue une problématique à portée stratégique. En corollaire, la professionnalisation de ces achats s'est développée depuis une dizaine d'années en prenant, comme nous avons pu le constater à travers nos trois études de cas, des formes organisationnelles différentes, allant du binôme fort entre achats et logistique, à la maîtrise du panel fournisseur ou encore à la professionnalisation des logisticiens dans le contrôle du processus achats et de ses outils associés (cahiers de charges, leviers de négociation, etc.). Nos observations montrent que le management de cette famille achats reste assez proche d'un cas à l'autre ce qui laisse supposer un marché fournisseur mature et segmenté. Sur ces segments, un continuum de stratégies, entre la mise en concurrence et le partenariat, a été mis en place.

Sur le plan managérial, les interfaces entre les achats et la logistique ont subi, à la lecture des cas, plusieurs étapes et semblent avoir atteint un stade de bonne maîtrise de la communication entre ces deux fonctions de l'entreprise. Ce qui l'est moins reste la maîtrise de la chaîne logistique dans sa globalité, à savoir ce qui se passe effectivement tout au long du processus de transport. Un paradoxe apparaît au sein des entreprises de notre échantillon : celui de la manière de formaliser le besoin achats et de le transmettre au marché fournisseurs, via un cahier des charges toujours technique, alors même que dans certains cas l'entreprise dit attendre de la part de son fournisseur une réponse créative. Si depuis une dizaine d'années les problématiques de co développement semblent largement diffusées dans le monde des achats industriels (Calvi 2000), la prise en main récente des fonctions achats sur la famille « transport » semble au contraire limiter la voix du fournisseur dans la spécification du besoin. Notre étude, centrée sur les acteurs « Achats », ne permet pas de pousser plus avant l'analyse. Cette recherche ouvre deux perspectives : la première, interne à l'entreprise, de l'articulation entre marketing, logistique et achats sur l'offre transport faite au client final. La seconde, au niveau du marché fournisseur sur la question d'une définition de leur offre qui soit à la fois créatrice de valeur mais aussi perçue comme telle dans ce nouveau contexte organisationnel des achats de transport élaborée par ces mêmes clients.

## L'achat de transport en milieu industriel

### *Remerciements*

Nous tenons à remercier Marie José Avenier (Directeur de recherche CNRS) et Marielle Bloch Dolande (présidente de Beauvais International) pour leur soutien et la qualité de leurs échanges dans la phase de démarrage de cette recherche

### **4. Bibliographie**

- Andersson D., Norrman A. (2002), "Procurement of logistics services: a minute's work or a multi-year project?", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, n°8, pp.3-14
- Anderson E.J., Coltman T., Devinney T.M., Keating B. (2011), "What drives the choice of a third-party logistics provider?", *Journal of Supply Chain Management*, vol.27, n°2, April, pp.97-115
- Bagchi, P.K., Helge V. (1998), "Logistical Alliances: Trends and Prospects in Integrated Europe," *Journal of Business Logistics*, vol. 19, n°1, pp. 191-213
- Boulègue A. (2011), « Les prestataires logistiques en France – Perspectives du marché pour 2012 ; Analyse du jeu concurrentiel et des enjeux stratégiques », Etude Xerfi France, pp.1-2
- Bourgne P., Roussat C. (2008), Structuration de l'activité logistique : des acteurs émancipés du transport? *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n° 54, pp. 73-100
- Calvi R. (2000), « Le rôle des Services Achats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 3, n°2, pp 31-55
- Ellram L. (2007), « Service Supply Management : the next frontier to improve organizational performance », *California Management review*, vol 49 n°4, pp 44-66.
- Ernst & Young (2008), De l'externalisation à la fragmentation des entreprises – Baromètre Outsourcing Europe 2008, 40p.
- Fulconis F., Paché G. (2005), Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ?, *Revue Française de Gestion*, vol.3, n°156, pp.167-186
- Fulconis F., Roveillo G., Paché G. (2008), « Le transport, parent pauvre ou pièce maîtresse des schémas d'approvisionnement contemporains ? », *les Cahiers Scientifiques du Transport*, n°54, pp.25-48
- Fulconis F., Paché G., Roveillo G. (2011), *La prestation logistique – Origines, enjeux et perspectives*, Editions ems Management & Société, 275p.
- Hartmann E., de Grahl A. (2011), "The flexibility of logistics service providers and its impact on customer loyalty: an empirical study", *Journal of Supply Chain Management*, vol.47, n°3, july, pp.63-85
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Paché G. (1995), L'achat Transport : d'un marketing inversé à une stratégie logistique ?, *Décisions Marketing*, No 4, pp. 55-61.
- Paché G., Sauvage T. (2004), *La logistique, enjeux stratégiques*. Vuibert Entreprises.

## Richard CALVI et Nathalie MERMINOD

- Pardoux F. (1991), Comment organiser les achats de fonctionnement et d'investissements et en améliorer les performances?, *Revue Française de Gestion Industrielle*, No. 3, pp. 71-83.
- Rogerson S., Andersson D., Johansson M. (2012), Sustainable Freight transport purchasing, actes IPSERA Conference, Naples, 10 pages.
- Samii A.K. (2004), *Stratégie logistique : supply chain management*, Dunod, Paris, 3ième ed.
- Selviaridis K., Spring M. (2010), "The dynamics of business service exchanges: Insights form logistics outsourcing", *Journal of Purchasing & Supply Management*, n°16, pp.171-184
- Tixier D., Mathé H., Colin J., (1996) "La logistique d'entreprise: Vers un management plus compétitif", ed. Dunod.