

Canada

LA GESTION DES SERVICES DE TRANSPORT EFFICACITÉ ET RENTABILITÉ



Gouvernement
du Canada

Expansion industrielle
régionale

Government
of Canada

Regional Industrial
Expansion

LA GESTION DES SERVICES DE TRANSPORT

EFFICACITÉ ET RENTABILITÉ

Direction générale des industries de services
Ministère de l'Expansion industrielle régionale
Décembre 1986

AVANT-PROPOS

Le présent rapport étudie la gestion des services de transport dans 50 petites et moyennes entreprises canadiennes. Il a pour objet de déterminer comment les services de transport sont gérés dans ces entreprises, pour parvenir à plus d'efficacité et d'efficience, et d'évaluer l'impact de cette gestion sur la compétitivité globale de l'entreprise.

Ce document a été conçu pour mettre en lumière l'importance d'une bonne gestion des services de transport. Les idées et les opinions qui y sont exprimées ne sont toutefois que celles de l'auteur (E.M. Ludwick & Associates Inc., Winnipeg) et des participants à l'enquête, et ne reflètent pas nécessairement celles du Ministère.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport, s'adresser à:

Direction générale des industries de services (ISEI)
Ministère de l'Expansion industrielle régionale
235, rue Queen
Ottawa (Ontario)
K1A 0H5

TABLE DES MATIÈRES

	<u>PAGE</u>
1. INTRODUCTION	1
2. GESTION EFFICACE DES SERVICES DE TRANSPORT	3
3. PRÉOCCUPATIONS ET RECOMMANDATIONS	5
4. QUESTIONS A CONSIDÉRER DANS LA SÉLECTION DES SERVICES DE TRANSPORT	6
Questions concernant les clients	6
Questions à vous poser	7
Questions à l'intention ou au sujet des transporteurs et des intermédiaires	8
Questions à poser après la livraison des marchandises	9

INTRODUCTION

Au cours de l'automne 1985, la Direction générale des industries de services du ministère de l'Expansion industrielle régionale a confié à la société E.M. LUDWICK & ASSOCIATES INC. de Winnipeg la conduite d'une étude sur la gestion des services de transport au sein de 50 petites et moyennes entreprises canadiennes sélectionnées*.

Étant donné que les méthodes de gestion des services de transport et les conditions d'exploitation varient considérablement d'une entreprise à une autre, il est difficile de porter un jugement quantitatif sur la question de savoir si les entreprises gèrent leurs services de transport de façon à devenir plus concurrentielles. Toutefois, les entreprises qui sont probablement les plus efficaces en matière de gestion des transports sont celles qui :

- o reconnaissent que les services de transport sont une dépense importante qui peut être planifiée en vue d'améliorer la compétitivité et d'accroître les profits;
- o consacrent les ressources en personnel nécessaires (compte tenu du volume et des marchés) à la gestion des services de transport, ou engagent des spécialistes de l'extérieur, lesquels fournissent des conseils et/ou agissent en leur nom;
- o se considèrent satisfaites (ou visent à atteindre des niveaux satisfaisants) pour ce qui est des rendements obtenus grâce à la gestion du transport et de la distribution.

Les entreprises interviewées expédient une vaste gamme de produits sur des marchés nationaux, outre-frontière et outre-mer, en recourant à diverses conditions de commerce et à divers moyens de transport, selon leurs besoins. Elles reconnaissent l'importance que revêt la gestion du transport et de la distribution pour améliorer l'efficacité, la compétitivité et la rentabilité. Elles sont toutes disposées à faire part des nombreuses leçons qu'elles ont tirées de leur expérience des transports aux entreprises qui n'ont encore porté que peu d'attention à la question de la gestion des services de transport, ou qui ont donné à cette fonction un rôle subordonné ou auxiliaire.

* Aux fins de la présente étude, les petites entreprises désignent généralement les entreprises dont les ventes ne dépassent pas deux millions de dollars par an et dont l'effectif plafonne à 50 employés, et les moyennes entreprises sont celles dont les ventes se chiffrent entre 2 et 20 millions de dollars et dont l'effectif plafonne à 200 employés.

Des entrevues ont été tenues dans diverses régions canadiennes, dans les proportions suivantes :

<u>Région</u>	<u>Nombre d'entreprises interviewées</u>
Colombie-Britannique	6
Prairies	11
Ontario	17
Québec	11
Atlantique	<u>5</u>
TOTAL	50

Le questionnaire qui a été remis aux entreprises sélectionnées et sur lequel se fonde le rapport consistait en ce qui suit :

- o une description des services de transport dans le cadre de l'exploitation des entreprises sélectionnées, dans diverses régions canadiennes;
- o une comparaison des options touchant les services de transport (variété de moyens de transport) se présentant sur les marchés nationaux, outre-frontière et internationaux, et leur incidence sur la compétitivité des entreprises canadiennes; un examen des possibilités qui s'offrent aux concurrents et les envois confiés à des services de transport étrangers;
- o une liste des problèmes d'expédition auxquels se heurtent les entreprises, par exemple les problèmes liés à l'achat de services de transport, aux activités des transporteurs, à l'infrastructure, aux règlements et aux coûts cachés;
- o une analyse des éléments qui contribuent à une bonne gestion des services de transport dans le milieu changeant de nos jours;
- o des recommandations sur l'amélioration, l'évaluation de l'incidence de la déréglementation, d'autres réformes réglementaires, de nouveaux services, une compétitivité accrue et de nouveaux marchés.

Pour répondre à leurs besoins de transport, les entreprises recourent à diverses stratégies et tactiques. Les éléments clés d'une bonne gestion des services de transport sont exposés dans la partie qui s'intitule " Gestion efficace du transport ".

En général, l'étude n'a fait ressortir aucun problème de transport ne pouvant être résolu grâce à une formation appropriée du personnel. En effet, les 50 petites et moyennes entreprises qui ont fait l'objet de l'étude reconnaissent l'importance que revêt la gestion des services de transport, consacrent des ressources en personnel suffisantes à cette fonction et disent tirer parti de l'attention qu'elles y portent.

GESTION EFFICACE DES SERVICES DE TRANSPORT

La question de savoir si une entreprise gère efficacement ses services de transport est de nature subjective. La réponse dépend des caractéristiques, des conditions et du style de gestion de l'organisation. Les facteurs comme le poids et la valeur des produits, la différenciation des produits, la provenance des matières premières, l'orientation commerciale, la productivité, les profits et les objectifs atteints à cet égard, ainsi que les exigences primordiales en matière de services à la clientèle doivent tous être considérés.

A en juger par les observations des experts-conseils, une entreprise qui n'assure pas une gestion efficace de ses services de transport est une organisation pour laquelle :

- o l'idée que la gestion des services de transport peut améliorer la marge de profit et, par suite, la compétitivité sur les marchés, n'a tout simplement pas été envisagée;
- o l'affectation de ressources en personnel à la gestion des services de transport ou encore l'embauche de spécialistes en transport ne fait qu'accroître les coûts fixes généraux.

Inversement, une entreprise qui gère efficacement ses services de transport :

- o reconnaît que les services de transport sont une dépense importante qui peut être planifiée en vue d'améliorer les profits;
- o consacre les ressources en personnel requises (selon le volume et les marchés) à la gestion des services de transport ou engage des spécialistes comme transitaires et experts pour agir en son nom;
- o se considère satisfaite (ou vise à atteindre un niveau satisfaisant) pour ce qui est des rendements obtenus grâce à la gestion du transport et de la distribution.

Dans la mesure où elles répondent aux critères susmentionnés, les 50 entreprises considérées gèrent efficacement leurs services de transport. Toutefois, les stratégies et tactiques utilisées pour gérer d'une façon jugée valable par les dirigeants varient considérablement entre les firmes. En effet, il n'y a pas deux entreprises qui sont exactement semblables, et s'il en est qui, apparemment, sont similaires, elles utilisent des techniques très différentes pour atteindre des objectifs de rentabilité et d'efficacité liés au transport.

Malgré ces variations, plusieurs pratiques communément utilisées peuvent être considérées comme les éléments clés d'une bonne gestion des services de transport, pour les petites et moyennes entreprises canadiennes. Il est fort probable que pour assurer une bonne gestion, les fonctions suivantes soient exercées :

- o déterminer et évaluer les exigences actuelles et futures de l'entreprise en matière de services et de taux, sur une base suivie;
- o faire bon usage des connaissances et de l'expérience des sociétés de transport, en expliquant dans les détails les besoins en matière de services et de taux, en demandant des solutions novatrices en ce qui concerne les taux et des services rentables, et en travaillant en étroite collaboration avec les sociétés de transport pour s'assurer que l'expédition des marchandises soit sûre, rapide et économique;
- o effectuer des recherches, lorsque le statu quo n'est pas satisfaisant, pour trouver d'autres sociétés de transport, ainsi que des méthodes nouvelles pour transporter la marchandise, en faisant des démarches, en négociant et en analysant les succès et les échecs des sociétés de transport et des entreprises qui pourvoient à leurs propres expéditions;
- o se tenir au courant des changements qui surviennent dans le domaine du transport en discutant avec des collègues d'autres entreprises du secteur, en faisant partie d'associations de l'industrie et en lisant des publications spécialisées;
- o dans l'impossibilité de mener les fonctions précitées, faire appel à des experts-conseils de l'extérieur, comme à des intermédiaires en mesure d'aider les entreprises en se chargeant de gérer efficacement leurs services de transport.

PRÉOCCUPATIONS ET RECOMMANDATIONS

En plus de savourer ensemble le succès propre à une bonne gestion des services de transport et de distribution, certaines des 50 entreprises interviewées partagent des préoccupations, liées au transport, et ont fait des suggestions concernant l'intervention du gouvernement en matière de législation, de politique et/ou de programmes.

La plupart des entreprises aimeraient voir les gouvernements jouer un rôle moins importun dans le domaine du transport et de la distribution. Par conséquent, elles sont généralement en faveur de la déréglementation du transport au Canada, pensant que la concurrence qui en résulterait ferait baisser les taux de fret. Plusieurs entreprises ont déjà bénéficié de la déréglementation du transport aux États-Unis et s'attendent à ce que la réforme de la réglementation au Canada apporte les mêmes avantages. Toutefois, les firmes demandent d'adopter une approche prudente à l'égard de la déréglementation, afin d'assurer le maintien des normes qui régissent les services. Qui plus est, elles aimeraient que des décisions soient prises rapidement, car la situation actuelle est incertaine.

Quant à la question de l'aide financière de l'État, elle a suscité des opinions contraires. Nombre d'entreprises considèrent que les subventions octroyées par le gouvernement entravent leurs initiatives et d'autres, en particulier les firmes de la région canadienne de l'Atlantique, prétendent qu'elles sont une nécessité. Certaines laissent croire que la politique du gouvernement en matière de protection est discriminatoire (par exemple les allègements fiscaux sur les achats d'essence concédés à l'industrie de l'agriculture et la protection des régions comme les Maritimes) et sont d'avis que ce genre d'aide devrait être offert à toutes les entreprises canadiennes ou bien à aucune.

Plusieurs firmes ont mentionné certains problèmes de transport d'ordre régional qui relèvent essentiellement de la réglementation provinciale en matière de camionnage, comme la nécessité d'assouplir les restrictions imposées, en matière de licence, aux entreprises qui possèdent leurs propres véhicules, pour permettre le transport des produits d'autres entreprises sur les trajets de retour et elles désirent que le transport routier soit permis le dimanche au Québec. En outre, elles ont soulevé une question touchant les sphères de compétence fédérale et provinciales : l'assouplissement de l'application et le respect des règlements relatifs aux produits dangereux.

Toutefois, les principales inquiétudes que le gouvernement pourrait dissiper en prenant des mesures appropriées, résident dans les besoins en matière d'éducation et d'information. Les entreprises aimeraient pouvoir accéder plus facilement à des renseignements plus clairs sur les règlements des États et des provinces concernant le camionnage et obtenir de l'aide sur les exigences concernant les documents d'exportation requis.

Un aspect d'ordre plus général exigeant de l'attention est la nécessité de sensibiliser les cadres, qui n'ont reçu aucune formation en ce domaine, à

l'importance de la gestion du transport et de la distribution pour améliorer la compétitivité des entreprises et, par suite, leur rentabilité. Les propriétaires et les gestionnaires de nombreuses petites entreprises ignorent tout simplement les économies que leur permettrait de réaliser une bonne gestion des services de transport.

Les 50 petites et moyennes entreprises interviewées ont reconnu l'importance d'une bonne gestion des services de transport et les résultats démontrent qu'elles ont amélioré leur situation en fait d'efficacité, de compétitivité et de rentabilité. Il est donc recommandé d'instaurer un programme de sensibilisation et de formation des expéditeurs. Pour ce faire, les initiatives pourraient consister en la diffusion du présent rapport sur une grande échelle, en la tenue de séminaires et peut-être en l'organisation de cours de courte durée, parrainés par le gouvernement, sur la gestion du transport. Ces cours s'adresseraient particulièrement aux personnes qui se sont vu confier des responsabilités en cette matière sans avoir acquis l'expérience et la formation nécessaires et aux gestionnaires ou aux propriétaires d'entreprises qui ne saisissent pas encore les éventuels avantages inhérents à une gestion efficace.

QUESTIONS A CONSIDÉRER DANS LA SÉLECTION DES SERVICES DE TRANSPORT

En plus d'avoir décrit les techniques utilisées pour bien gérer leurs services de transport, les entreprises interviewées ont exprimé de nombreuses idées pour améliorer cette gestion au sein des entreprises canadiennes. La liste de questions suivante que les expéditeurs devraient se poser, poser aux clients et aux sociétés de transport, aidera les petites et moyennes entreprises à gérer leurs services de transport le plus avantageusement possible.

Questions concernant les clients

- o Le client accepte-t-il de payer les frais de transport et les droits de douane en plus du coût des marchandises, ou préfère-t-il un taux forfaitaire, livraison comprise ?
- o Le client préfère-t-il prendre lui-même les dispositions en matière de transport et se charger de les payer ?
- o Quelle est l'urgence (exprimée en nombre de jours) de l'expédition ?
- o Le client est-il prêt à augmenter ou à diminuer légèrement la commande pour se conformer aux volumes d'expédition courants comme les palettes ou les conteneurs ?
- o Le client a-t-il de la place dans ses camions qui reviennent de livrer ses propres produits à ses clients dans votre région ?
- o Le client peut-il recommander un organisme de transport fiable avec lequel il fait déjà affaire et duquel il reçoit des rabais ?

- o Le client peut-il regrouper vos marchandises avec diverses autres pour bénéficier d'un taux de fret réduit ?
- o Le client possède-t-il ses propres voies de garage ou est-il installé près d'un aéroport ?

Questions à vous poser

- o Y a-t-il dans votre entreprise une personne chargée de porter une attention régulière à la fonction touchant les services de transport et de distribution ?
- o Avez-vous fait des recherches sur chaque expédition pour déterminer les méthodes de transport les plus efficaces, notamment des méthodes nouvelles ou novatrices ?
- o Connaissez-vous la réglementation du transport à laquelle votre entreprise est assujettie, en particulier les règles et les exigences en matière de permis qui s'appliquent à l'exploitation de vos propres camions ?
- o Avez-vous consulté tous vos départements de production ou responsables des ventes pour savoir si plusieurs cargaisons, destinées à la même ville (ou à des villes avoisinantes), pourraient être regroupées pour former un plus gros chargement ?
- o Y a-t-il une entreprise, près de la vôtre, qui serait éventuellement intéressée à regrouper ses marchandises avec les vôtres pour obtenir un meilleur taux ?
- o Avez-vous préparé une description exacte de vos produits, pour que les transporteurs puissent les classifier comme il convient ?
- o Votre produit peut-il être endommagé et exige-t-il un emballage spécial (caisses) ainsi qu'une assurance pour de longs trajets ?
- o Votre produit peut-il être démonté et emballé de la façon la plus compacte possible, voire redessiné pour accroître le poids par mètre cube ou pied cube ?
- o Si vous possédez vos propres camions, pouvez-vous en consacrer un à un voyage en particulier, pouvez-vous transporter une charge de retour et êtes-vous sûr de pouvoir camionner les marchandises à un coût moindre que celui des transporteurs publics ou des intermédiaires ?
- o Vos camions peuvent-ils transporter les marchandises, sur de courtes distances, jusqu'aux installations des transporteurs ou terminaux situés à la frontière américaine ?

- o Si vous pensez utiliser vos propres camions, avez-vous calculé un coût d'exploitation par kilomètre ou par mille pour vous aider à évaluer les taux imposés par les transporteurs et les intermédiaires ?
- o Votre entreprise dispose-t-elle d'une voie de garage ou est-elle située près d'un aéroport ?
- o Si vous n'êtes pas sûr de l'établissement susceptible de vous offrir les services de transport qui répondent le mieux à vos besoins, avez-vous consulté vos collègues au sein de l'industrie ou des spécialistes en transport du gouvernement de votre province ?
- o Vos prévisions de ventes vous permettent-elles d'offrir, à long terme, aux transporteurs des quantités régulières ou volumineuses à transporter en échange de taux réduits ?
- o Êtes-vous en mesure de préparer tous les documents nécessaires pour l'exportation vous-même ou préféreriez-vous qu'on le fasse à votre place moyennant un faible coût ?
- o Après avoir répondu à toutes ces questions, quelle méthode de transport répond le mieux à vos besoins et à quel genre de société de transport devriez-vous vous adresser ?

Questions à l'intention ou au sujet des transporteurs et des intermédiaires

- o Est-ce que plus d'une société offre des services de transport sur un itinéraire particulier ou entre des paires de villes ? Dans la négative, y a-t-il d'autres itinéraires et d'autres transporteurs pouvant répondre à vos besoins ?
- o Avez-vous consulté plus d'un transporteur avant de prendre une décision pour l'expédition de vos marchandises ?
- o A des fins de comparaison, vous êtes-vous renseigné aux bureaux des transporteurs dans la ville de destination, pour savoir si vous pourriez obtenir des taux de retour ?
- o Avez-vous inclus des intermédiaires comme des représentants d'expéditeurs, des transitaires, des courtiers et des associations d'expéditeurs (si vous en êtes membre) dans votre évaluation ?
- o Vous êtes-vous adressé à des transporteurs qui, en temps normal, retourneraient à vide à votre marché, et accepteraient de vous offrir des taux de retour intéressants ?
- o Le transporteur est-il légalement autorisé à camionner des marchandises sur l'itinéraire ?
- o L'entreprise est-elle bien établie (a-t-elle des antécédents) ?

- o L'entreprise offre-t-elle :
 - des notes de chargement couvrant tout le trajet ?
 - le matériel voulu sur demande ?
 - un système informatisé de repérage des expéditions ?
 - des délais de livraison garantis ?
 - une protection (assurance responsabilité) suffisante ?
 - des programmes de rabais ?
 - des services de courtier en douane et d'information en matière d'exportation ?
 - d'autres services uniques ?
- o Avez-vous essayé de négocier des taux de fret et des services avec des transporteurs au lieu de vous contenter d'accepter les renseignements et les tarifs qui vous sont donnés ?
- o Les marchandises seront-elles expédiées directement au destinataire par le même transporteur ou devrez-vous faire appel à plusieurs transporteurs (combien et lesquels) ?
- o Si vous devez faire appel à plusieurs transporteurs, lequel a la responsabilité ultime d'assurer la livraison des marchandises ?
- o Un membre de votre association ou un collègue du secteur peut-il fournir de bonnes références sur la société de transport (ou avez-vous demandé des références à la société) ?
- o La société vous a-t-elle donné un taux forfaitaire et garanti un délai de livraison ? (Évitez les sociétés qui ne s'engagent pas à vous donner un taux ou qui vous en informeront après coup.)
- o Outre le coût indiqué, aurez-vous d'autres frais à assumer et lesquels ?
- o Êtes-vous sûr que l'entière responsabilité de la livraison de vos marchandises incombe à la société de transport et non à votre entreprise ?

Questions à poser après la livraison des marchandises

- o Le client a-t-il reçu les marchandises à temps et en bon état ?
- o Vos clients se sont-ils plaints ou ont-ils fait des propositions susceptibles de faciliter les expéditions ultérieures ?
- o Après avoir payé pour les marchandises livrées, tous les frais de transport et autres, avez-vous réalisé un profit ?
- o Avez-vous vérifié vos lettres de transport pour voir si d'éventuelles économies seraient attribuables à des erreurs de facturation ?
- o Si vous avez perdu de l'argent, en avez-vous trouvé la raison afin de prendre de meilleures dispositions pour la prochaine livraison ?

- o Si vous avez fait appel à un intermédiaire pour vos premières expéditions, connaissez-vous maintenant suffisamment le territoire ? Le volume de vos ventes s'accroît-il suffisamment pour que vous puissiez traiter directement avec les transporteurs ?
- o Lorsque vous recourez à un transporteur ou à un intermédiaire à plusieurs reprises, comparez-vous les taux aux taux précédemment demandés pour vous assurer que vous ne payez pas plus que la dernière fois ?
- o Avez-vous étudié la possibilité de souscrire à un service de transport informatisé et à des services d'information sur les taux ?
- o Après avoir fait appel à un organisme de transport pour plusieurs expéditions, avez-vous réévalué les services d'autres sociétés pour savoir si vous obtenez toujours les meilleurs taux et services ?
- o Si vous expédiez régulièrement des marchandises et connaissez bien les caractéristiques de vos produits et les services dont vous avez besoin, avez-vous pensé à négocier des taux applicables aux marchandises (plutôt qu'aux catégories de produits) avec des transporteurs publics ?
- o Est-ce que les ventes que vous effectuez dans une région donnée grossissent suffisamment pour envisager la possibilité d'envoyer vos produits en plus grandes quantités à un entrepôt central qui se chargera de le redistribuer à votre clientèle croissante ?
- o Lisez-vous des publications spécialisées sur le commerce et le transport et vous tenez-vous au courant des moyens de transport nouveaux et innovateurs, qui pourraient être meilleur marché ?
- o Avez-vous analysé les changements survenus dans le secteur des transports pour déterminer les possibilités qui s'offrent à votre entreprise, mais aussi les menaces qui pourraient nuire à son avenir ?
- o Est-il possible d'élaborer des lignes directrices portant sur l'expédition; par exemple pour établir des expéditions et des commandes minimales ou pour réduire les coûts de transport ?

