

# Ça roule pour Alcan

**Alcan a refondu son organisation du transport routier en Europe. Point de départ : un appel d'offres en ligne accompagné par Verticalnet. Les gains ont été supérieurs de 60 % à ce qui était attendu.**

**S**uite à l'acquisition de Pechiney en 2003, le groupe industriel Alcan, spécialiste de l'aluminium et des emballages, a décidé en 2004 de revoir son organisation transport. Le projet Targets -Tender at Alcan to Rationalize and Globalize European Transportation for Synergies – est né. La multinationale compte plus de 60 usines en Europe. 51 sites dans sept pays européens (Royaume-Uni, Allemagne, Pays-Bas, Suisse, Italie, Espagne, République Tchèque) ont été concernés par le projet, représentant plus de 90 millions de dollars de budget annuel, soit plus de la moitié du budget européen de transport routier du groupe.

## Vite !

Priorité en cette période d'intégration de Pechiney : faire vite. Le groupe a procédé par appel d'offres. Après avoir examiné les meilleures pratiques dans chaque pays, Alcan a lancé de nombreuses actions. En particulier, le groupe a donné son feu vert en mars 2004 pour un appel d'offres massif sur Internet dans le domaine des achats de transport terrestre. L'essentiel s'est fait en moins de six mois. Le choix s'est porté en avril 2004 sur l'outil de VerticalNet, fournisseur de solutions d'e-sourcing. L'équipe de pilotage, composée de sept personnes, comprenait trois collaborateurs de VerticalNet, représentant deux hommes/jour à temps plein.



**Marc Morisset,**  
directeur  
des achats  
transport  
et logistique  
Europe  
d'Alcan

« *Le plus difficile a été la collecte et l'assemblage des données pertinentes, réalisés par l'équipe de VerticalNet, souligne Marc Morisset, directeur des achats transport et logistique Europe d'Alcan. Elle a dû centraliser des données internes (lignes, spécifications des produits transportés, tarification...) et des données fournisseurs, à travers la base de données Alcan et la veille prestataires. Elle a ainsi établi la base transporteurs, avec les données utiles à l'appel d'offres (flotte, spécialités, structure financière...).* »

## 500 transporteurs et 1.700 lignes

Puis en juin 2004, l'appel d'offres, en deux rounds, a été envoyé à 500 prestataires de transport. Il a porté essentiellement sur le transport inter-usines, ainsi que sur le transport aval, la part du transport amont étant plus limitée. Il concernait a priori le transport routier, mais autorisait des réponses en transport multimodal. Des prestataires ferroviaires ont répondu et ont été retenus ; après des investissements nécessaires sur les sites, la migration de certaines lignes vers le fer s'effectuera en 2006-2007.

1.700 lignes majeures, représentant plus de 85 % des volumes, sur un total de 8.000, ont été incluses dans l'appel d'offres. Elles étaient géographiquement représentatives, ce qui a permis au prestataire qui a remporté une grande ligne dans l'appel d'offres, de se voir confier aux mêmes conditions économiques d'autres lignes de la même usine non comprises dans l'appel d'offres. Objectif : un changement de 30 à 50 % du panel transporteurs de chaque usine, mais pas plus, pour éviter un bouleversement organisationnel. Les

transporteurs déjà partenaires d'Alcan étaient prévenus des conséquences du processus.

### Un appui technique pour les petits transporteurs

Les produits transportés sont variés, de l'alumine au coke de pétrole, en passant par l'aluminium sous toutes ses formes et les produits d'emballage de multiple nature (films, flacons, canettes...). D'où des véhicules de type variés : plateau, tautliner, benne, fourgon...

Marc Morisset précise : « L'outil de VerticalNet a permis aux transporteurs, dans différentes langues et monnaies, de faire leur cotation dans l'unité qu'ils souhaitaient (palette, tonne), en camions complets ou lots partiels. Après un premier round où majoritairement les grandes entreprises ont répondu correctement, nous avons lancé un second round pour permettre à tous les prestataires qui souhaitaient répondre de le faire avec notre appui technique. Cela concernait plutôt les petits transporteurs, peu habitués à un process Internet ».

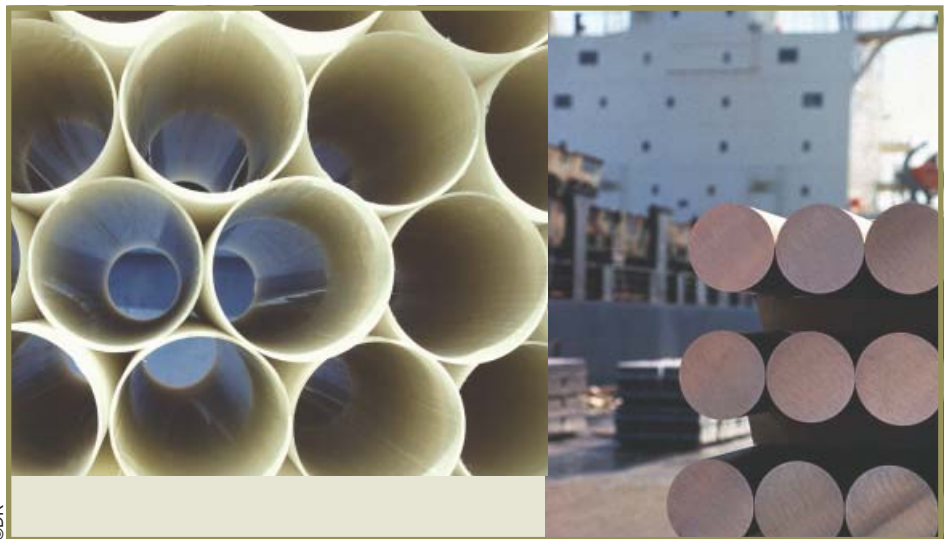
### Un taux de réponse proche de 50 %

Mi-juillet 2004, l'outil de VerticalNet a offert l'analyse et la synthèse des résultats, mettant en lumière la crédibilité des offres proposées. S'il n'y a pas eu d'enchères inversées, les transporteurs ont dû proposer un prix « solide » mais réaliste. « Grâce à notre solution, les transporteurs ont pu répondre de la façon la plus optimale pour eux en proposant leurs propres combinaisons de lignes et de coûts », explique Vincent Goudet de QP France, accompagnateur du projet. Chaque proposition devait être substituable par une autre, en cas de non validation du transporteur sélectionné par l'usine, ce qui est arrivé dans quelques rares cas. Le taux de réponse a été proche de 50 %, élevé pour ce type de projet.

La négociation avec les transporteurs par l'équipe Targets pour les plus grands fournisseurs pan-européens, ou localement pour les prestataires régionaux, sous le contrôle de l'équipe centrale, s'est ensuite déroulée jusqu'en septembre. La majeure partie de la

réorganisation était effectuée fin 2004, et l'ensemble a été bouclé fin 2005.

« Au final, une quinzaine d'organismes de transport ont été retenus dans une perspective pan-européenne. Aucun grand groupe français n'a été sélectionné, mais la France en tant que pays expéditeur n'était pas concernée », remarque Marc Morisset. En outre, beaucoup d'usines ont diminué leur panel de transporteurs, même si certaines, pour qui les gains n'étaient pas évidents, ont continué à travailler avec de nombreux transporteurs. Marc Morisset ajoute : « La majorité des prestataires sélectionnés, dont beaucoup de gros affréteurs, vu notre taille, étaient pour nous



stratégiques en termes de taille, structure financière et pertinence de l'offre. Et nous étions stratégiques pour eux ».

Le budget 2005 a mis en évidence des gains supérieurs à 60 % à ce qui avait été prévu à l'origine, grâce à une diminution sensible des tarifs. Le projet a coûté 12 % des gains réalisés en comptant les coûts internes.

Alcan commence aujourd'hui la réévaluation de ses dépenses de transport maritime.

**Christine Calais**

### Alcan en chiffres

- ◆ Chiffre d'affaires de 24,9Md\$ (18,3 Md€) en 2004, dont 50 % réalisé en Europe ;
- ◆ Bénéfice net de 258 M\$ (189 M€) en 2004 ;
- ◆ 69 000 employés, dont 50 % en Europe ;
- ◆ Chiffre d'affaires par marché : emballages 37 %, lingots d'aluminium 17 %, canettes 10 %, transport 8 %, bâtiment et construction 6 %, électricité 3 %, autres 19 %.