

Constituer des tours de table pour mutualiser les appels d'offre transport des modes routier, maritime et aérien est un bon moyen pour des sociétés dont les budgets transport sont inférieurs à 10/15 M€ de trouver des leviers de négociation auprès de leurs prestataires.

Le pooling Achat Transport, une solution gagnante

78



©Argon Consulting

Nicolas Gellé
Directeur Associé
nicolas.gelle@argon-consult.com



©Argon Consulting

Donatien Mathias
Manager
donatien.mathias@argon-consult.com

Dans cette période de crise économique, les entreprises sont à l'affût d'opportunités pour maîtriser leurs dépenses et réaliser des gains rapides. Or, bien que le prix du pétrole ainsi que les taxes environnementales soient structurellement à la hausse, la baisse d'activité des transporteurs, inhérente à la crise, rend la négociation des achats de transport porteuse d'enjeux importants.

De plus, le service proposé par un prestataire logistique répond à un équilibre de paramètres (service souhaité, volume d'activité, inducteurs de coûts) par définition instable. Pour gérer efficacement ces fluctuations, il est donc indispensable de s'assurer régulièrement de la bonne compétitivité de ses achats logistiques.

Malheureusement, toutes les sociétés ne sont pas logées à la même enseigne. Celles dont les montants d'achat Transport à l'échelle mondiale, voire européenne, sont inférieurs à 10 à 15 M€ n'ont ainsi pas forcément des volumes d'activité suffisants pour réellement susciter l'intérêt des prestataires et exercer un poids dans les négociations.

Afin de répondre à cette problématique, des sociétés ont pris l'initiative de constituer des tours de table leur permettant de mutualiser leurs appels

d'offres sur leurs transports routier, maritime et aérien.

Une approche collective au service d'intérêts particuliers

La mutualisation des volumes d'activité de chaque participant au tour de table permet :

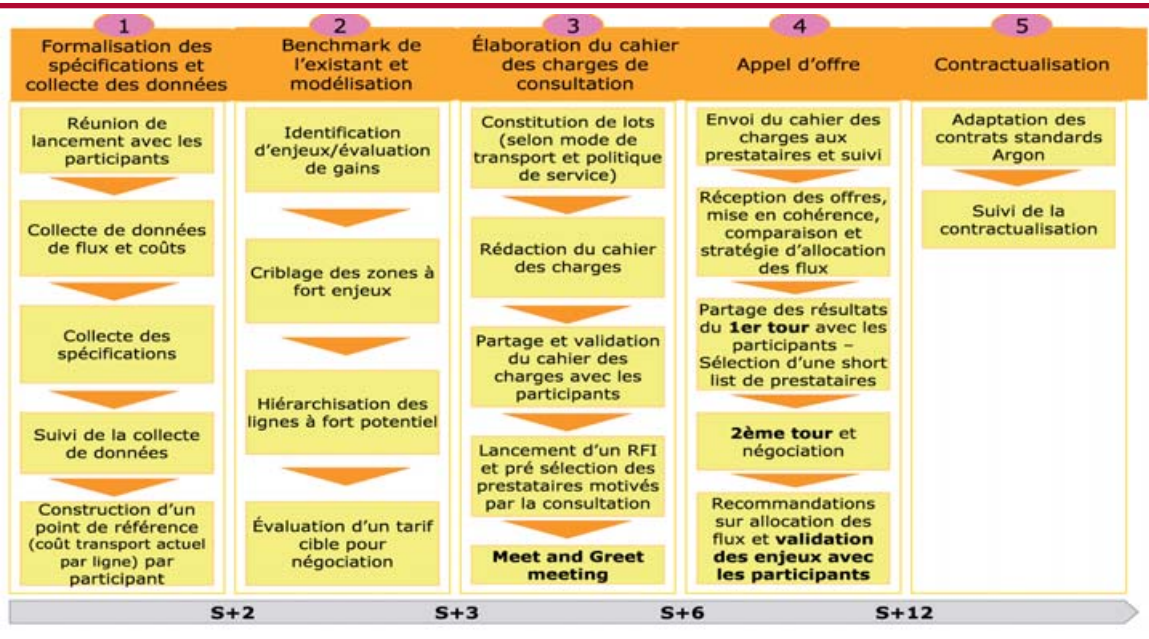
- ◆ d'engager une démarche classique et non dégradée de consultation du marché,
- ◆ de crédibiliser l'approche auprès des prestataires,
- ◆ de structurer le cahier des charges d'appel d'offres avec une méthode et un professionnalisme comparable aux techniques mises en œuvre par d'importants chargeurs ou par des équipes achats structurées. Pour autant, celui-ci conserve les exigences de service et les spécificités de chaque participant (documentation distincte). (Fig.1)

Les conditions de succès de l'appel d'offre

Constitution du tour de table

- ◆ Les participants au tour de table n'appartiennent pas forcément aux mêmes secteurs d'activités et peuvent avoir des natures de produits et des conditions de services différentes. Une stratégie d'appel d'offres sera définie avec chaque chargeur (segmentation de l'appel d'offres en lots, nombre de prestataires retenus mini-

Fig.1:
démarche
de conduite
de l'appel
d'offre



mum/maximum...), tout en conservant une cohérence d'ensemble afin de garantir l'intérêt et la mobilisation des prestataires. Enfin, la constitution des lots (mode de transport, géographie) doit garantir des effets d'échelle (nombre de chargeurs suffisant, restrictions stipulées par les participants restant limitées) afin d'être attractive pour les transporteurs.

Préparation de l'appel d'offres

- ◆ Pour statuer sur la pertinence des enjeux à l'issue de la consultation, il est important de définir au préalable une base de référence à partir des flux et tarifs actuels afin de comparer les performances entre de nouvelles offres et les conditions actuelles.

- ◆ Par ailleurs, une étape de modélisation des activités sur la base de benchmark des coûts unitaires, des moyens mis en œuvre et des pratiques actuelles permet de pré positionner les zones d'enjeu et d'orienter les négociations sur la cible à atteindre.

- ◆ La rigueur apportée à la définition du besoin, à la rédaction du cahier des charges et à la formalisation de grilles de réponse analytiques est une condition nécessaire pour permettre une comparaison fiable et rapide des offres.

- ◆ Au-delà des composantes financières et techniques de l'exécution du transport, les entreprises ont intérêt à

interroger les prestataires sur leur capacité à fournir des services à valeur ajoutée (reporting, suivi des coûts, traçabilité ...) et à se positionner en partenaire (dynamique de progrès, flexibilité, apports de solutions innovantes ...).

Sélection des prestataires candidats à l'appel d'offres

- ◆ Afin d'engager une démarche efficace, il faut cibler et garantir la pertinence des prestataires invités à l'appel d'offres (secteur, activité, taille critique). L'objectif est d'avoir un panel suffisamment large tout en gardant un regard critique sur les prestataires sélectionnés.

Négociation avec les prestataires short listés

- ◆ L'exploitation et l'évaluation des réponses formelles à l'appel d'offres doivent permettre d'identifier les prestataires les plus compétitifs et les plus motivés. Pour autant, cette première offre ne correspond qu'à une étape. La négociation doit prendre le relais pour obtenir des conditions plus favorables. Afin de rendre celle-ci efficace et rationnelle, nous recommandons de s'appuyer sur le cadrage des enjeux issu de la phase de benchmark initiale et sur l'analyse comparée des réponses détaillées des prestataires.

- ◆ Afin d'accéder aux meilleures conditions dans le cadre d'un

deuxième round, il faut mener une concertation avec l'ensemble des participants du tour de table pour élaborer une stratégie de négociation qui garantisse l'intérêt du plus grand nombre en concentrant les volumes sur un nombre de prestataires réduit.

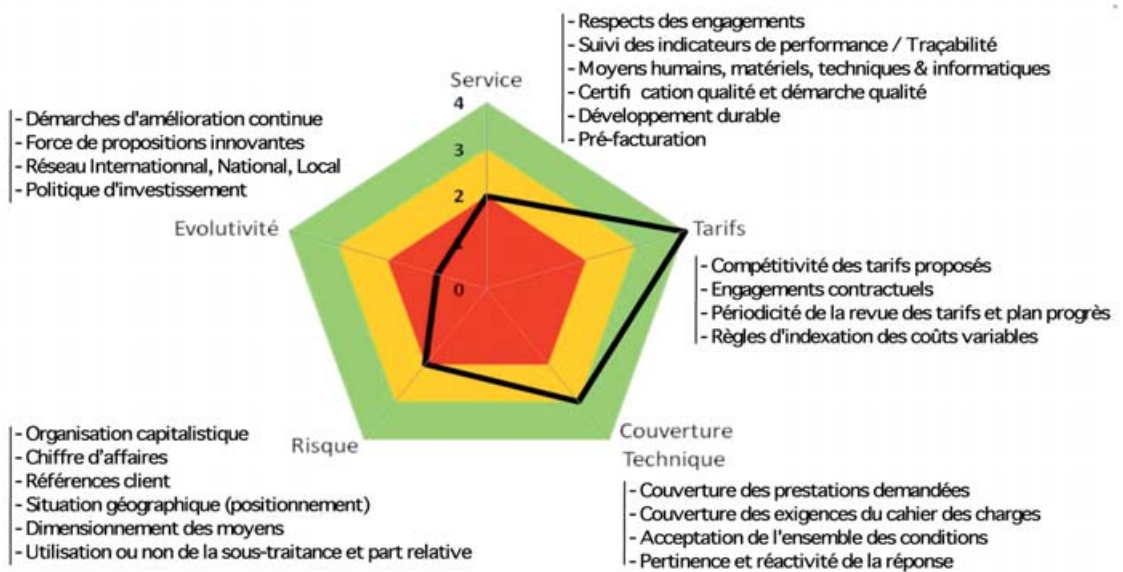
- ◆ Les informations communiquées par les transporteurs dans leur dossier de réponse sont parfois incomplètes et méritent d'être vérifiées, notamment sur la nature et la fiabilité des services proposés. Un contact auprès de références clients doit permettre de se forger des convictions sur les capacités du prestataire et la réalité de son offre de service. (Fig. 2)

- ◆ Souvent les réponses des transporteurs correspondent aux conditions de marché au moment de l'appel d'offres. Il faut prendre soin de pérenniser les enjeux en précisant les règles d'évolution des éléments variables de la négociation (fuel, devise, main d'œuvre) : elles doivent être encadrées selon des indicateurs officiels et des règles explicites.

Sélection du ou des prestataires remportant l'appel d'offres

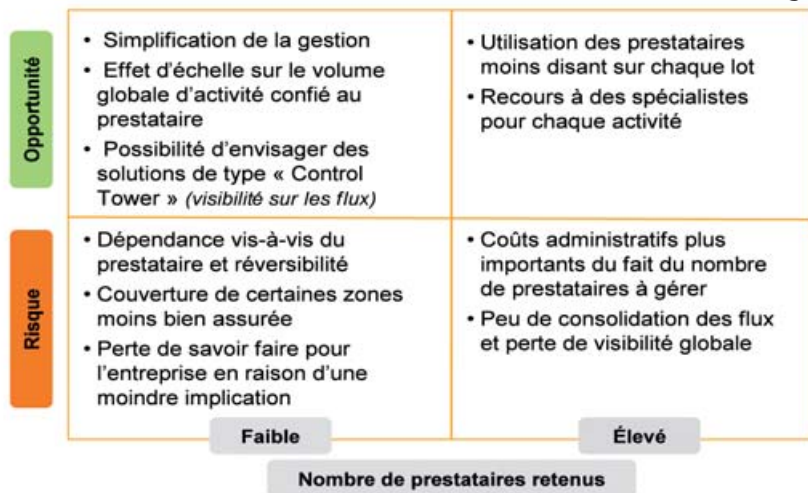
- ◆ Dans le cadre de l'attribution des lots de l'appel d'offres, les chargeurs doivent arbitrer entre la volonté d'aboutir à une simplification des modes de gestion et de pilotage (nombre limité de prestataires) et

Fig. 2 :
les critères
de sélection
des
prestataires



Stratégie d'allocation des lots

Fig. 3



investissement commercial pour remporter le marché (crédibilité de la démarche, visibilité donnée sur l'activité et les perspectives). (Fig. 4)

Des initiatives couronnées de succès et porteuses de valeur

Le regroupement de flux de différents chargeurs au sein d'un même processus d'appel d'offres donne accès aux prestataires à un large portefeuille d'opportunités, dans le cadre d'une démarche professionnelle, où les besoins et les enjeux ont été correctement qualifiés au préalable.

Par ailleurs, l'approche fait bénéficier aux participants de conditions d'achats compétitives, souvent décorrelées de leur véritable pouvoir de négociation individuel.

Argon consulting a d'ores et déjà l'expérience de deux tours de table qui ont permis aux participants de réaliser des gains annuels significatifs, de l'ordre de 15 à 25 % sur leurs coûts de transport. ♦

celle de rechercher un enjeu maximal (multiplication du nombre de prestataires pour sélectionner le moins disant sur chaque lot). (Fig. 3)

Un processus d'intermédiation efficace et pertinent

Afin d'optimiser le temps consacré et de permettre une mise en relation directe entre les donneurs d'ordre et les prestataires, une réunion formelle « meet and greet » est organisée pour échanger sur les besoins et les attentes. Au travers d'entretiens courts et efficaces, chaque participant, positionné sur un stand, présente à chaque transporteur sélectionné ses flux, ses leviers d'enjeux et ses exigences en termes de

service. En préambule de cet événement, un document synthétique est communiqué aux prestataires afin qu'ils puissent préparer au mieux leurs entretiens. Ce mode de présentation interactif, fortement apprécié des deux parties, garantit la bonne compréhension des dossiers et maximise le taux de participation des prestataires et leur

Fig. 4

