



## NOTE DE SYNTHÈSE

# Le transport est la synergie de la supply chain des F&A

## GESTION GLOBALE DU FRET

L'utilisation active des fusions et acquisitions (F&A) par les sociétés d'investissement en actions, afin de transformer rapidement le profil financier des entreprises, a considérablement augmenté le rythme d'évolution de l'ADN des entreprises. Pourtant, il est courant de trouver des entreprises mondiales fonctionnant encore comme une collection de silos commerciaux, même des décennies après des événements de F&A. Peu de synergies opérationnelles peuvent être réalisées à la suite de rachats d'entreprises, au-delà de la consolidation des RH, des activités financières et d'autres personnels de back-office pour éliminer les redondances.

Dans ces conditions, pourquoi les entreprises ne sont-elles pas plus nombreuses à tirer parti des énormes économies de coûts opérationnels que permet la gestion intégrée du fret, après une fusion ou une acquisition ?

**Alors que de nombreuses synergies sur lesquelles les conseils d'administration et les actionnaires justifient les activités de fusion et d'acquisition ne répondent pas aux attentes, les synergies mondiales en matière de transport sont désormais beaucoup plus faciles à réaliser dans des entreprises complexes, en particulier celles qui sont issues d'initiatives de F&A.**

## Synergies de la supply chain

Pour les entreprises manufacturières, les campagnes initiales de réduction des coûts et d'augmentation des revenus suite à une acquisition peuvent se heurter à un mur lorsqu'il s'agit de la supply chain. Les impératifs d'une intégration réussie de la supply chain consistent à préserver les fournisseurs stratégiques et à éviter les perturbations pour la base de clients existante. À moins que les modèles de fabrication et les divers facteurs industriels ne soient extrêmement bien alignés, la poursuite de ces deux impératifs peut conduire à une évaluation superficielle. Les relations et dépendances existantes dans la supply chain de chaque tiers sont trop complexes pour risquer des changements majeurs sans une période d'analyse et de planification approfondie.

Dix ans plus tard, cette analyse et cette planification approfondies ne sont souvent pas encore achevées.

Les synergies de la supply chain ne se limitent pas à la consolidation des fournisseurs, à l'exploitation de nouveaux volumes d'achat ou à la rationalisation des SKU. Les millions de dollars dépensés en fret direct et indirect pour transporter des marchandises et des matériaux tout au long de la supply chain mondiale représentent une opportunité de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité, qui reste généralement inexploitée pendant des années. La raison principale pour laquelle ce domaine de synergie est négligé n'est pas nécessairement la complexité de l'exécution, mais le manque de visibilité stratégique disponible pour les activités de transport dans l'entreprise en général.

Évaluez les économies d'échelle de base qui sont disponibles lorsque les besoins logistiques en transport sont traités à un niveau mondial, pan-divisionnaire, en particulier pour les supply chains entrantes. L'agrégation d'une vue des flux de fret dans le monde entier aide l'entreprise à négocier des contrats de fret maritime et aérien sur la base de volumes plus importants, et d'allocations de fret considérables aux transporteurs privilégiés. La rationalisation du nombre de prestataires de services logistiques tiers ou de commissionnaires au niveau international a un effet similaire, en augmentant les volumes de fret et la densité des voies avec les partenaires restants, ce qui ouvre de nouvelles possibilités de réduction des coûts.

■ **Les millions de dollars dépensés en fret direct et indirect pour transporter des marchandises et des matériaux tout au long de la supply chain mondiale représentent une opportunité de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité, qui reste généralement inexploitée pendant des années.**

L'identification des chevauchements de voies d'expédition peut également mettre en évidence de nouvelles possibilités de consolidation ou de points d'enregistrement pour améliorer l'utilisation des conteneurs. Il est beaucoup plus économique de transférer une proportion plus importante de marchandises via des conteneurs complets que de prendre en charge un volume élevé de groupages à des tarifs plus élevés.

Sans modifier les réseaux de fournisseurs ou les SKU des produits, de nombreux articles divers, des matériaux de base aux produits finis, peuvent être combinés dans des expéditions par conteneurs, afin de réaliser des économies de transport et des réductions de coûts plus importantes.

## Le besoin de visibilité du transport

Les mêmes avantages de l'agrégation de fret s'appliquent aux contrats de camionnage pour les besoins de transport terrestre. En Amérique du Nord, les transporteurs par camion sont très réceptifs aux possibilités d'enchaîner les charges dans l'ordre, afin de réduire les kilomètres parcourus à vide ou sans charge. En combinant tous les besoins de transport des différents services de fabrication, les transporteurs peuvent repérer les possibilités de liaison dans le réseau mondial, ce qui permet de garder les remorques pleines et de proposer des tarifs plus bas pour les voies ou les transports principaux.

Les transferts modaux classiques, qui consistent à passer d'expéditions plus petites et plus coûteuses transportées par colis ou par chargement partiel (LTL) à des expéditions plus grandes et plus économiques transportées par camion complet, ou même par rail intermodal, sont des opérations que toute technologie TMS classique peut réaliser pour l'ensemble du fret quittant une seule usine ou un seul entrepôt.

Imaginez cependant les économies et les opportunités d'efficacité qui s'ouvrent lorsque la planification des transports dépasse les contraintes de l'optimisation des expéditions locales, afin d'englober une vue d'ensemble de la myriade de flux de marchandises qui soutiennent les activités de l'entreprise, depuis l'approvisionnement en matériaux et composants jusqu'aux expéditions de produits finis.

En termes d'ingénierie des processus industriels, l'optimisation localisée du transport ne pourra jamais produire des résultats aussi bénéfiques que ceux basés sur des efforts d'optimisation mondiaux. C'est tout simplement parce que les systèmes de gestion du transport local n'ont pas de visibilité à l'échelle de l'entreprise sur d'autres options.

Cette supervision du transport à plus grande échelle est à la base de nombreuses propositions de valeur de la part de prestataires logistiques tiers, qui proposent la gestion du transport en tant qu'activité externalisée ou gérée pour des organisations manufacturières complexes, dans les secteurs de l'alimentation et des boissons, des produits de grande consommation et de l'automobile, ainsi que dans divers secteurs verticaux B2B. En plus d'agréger les flux de fret à travers les silos géographiques et divisionnaires du client, pour identifier les opportunités d'économies, les grands prestataires de services logistiques promettent de mélanger ces flux de fret avec d'autres clients qu'ils servent, afin d'obtenir de nouvelles réductions des coûts de fret et de nouvelles opportunités de services. Dans la pratique, ce mélange de fret n'est pas encore aussi répandu qu'il pourrait l'être, en raison de la réticence de nombreux expéditeurs à partager les ressources, les avantages et les risques du transport avec d'autres entreprises.

## **Au-delà de la logistique externalisée**

L'essor des services logistiques tiers en Amérique du Nord a contribué à améliorer l'efficacité d'un marché du transport très fragmenté, ainsi que des nombreux transporteurs de petite et moyenne taille qui y opèrent. Ce modèle d'intermédiaire de transport couronné de succès, porté par des plateformes technologiques qui améliorent la visibilité des expéditions ainsi que la rapidité des transactions, s'étend maintenant à l'Europe. Au niveau de la logistique mondiale, les complexités du transport transfrontalier, de l'expédition maritime et des transferts de fret multimodaux sont en grande partie le domaine d'une poignée de géants de l'expédition et des services logistiques tiers.

## **La visibilité de l'entreprise sur les processus de transport existants fait généralement défaut.**

Parallèlement à la croissance du marché des services logistiques tiers, de nombreux grands expéditeurs ont maintenant des cycles de service de plusieurs années avec des prestataires de services tiers, ce qui leur a permis d'acquérir une expertise interne en matière de logistique et de transport mondial. Il est de plus en plus évident que ces organisations de transport expérimentées sont en train de "re-localiser" leurs propres activités de gestion du transport, en internalisant les principaux processus d'achat de fret. Ainsi, elles accroissent leur influence auprès de leurs partenaires transporteurs stratégiques, tout en continuant à exécuter les activités de transport quotidiennes, dans le cadre de ces contrats par le biais de transitaires ou de services logistiques tiers.

Ces groupes de transport matures chez les grands expéditeurs utilisent également une nouvelle classe de technologie de réseau de transport comme couche de contrôle pour la visibilité, afin de dissocier leurs processus commerciaux stratégiques de la dépendance à l'égard d'une plateforme technologique particulière de transporteur ou de services logistiques tiers. Cette approche leur permet également de conserver aisément la propriété et l'accès aux données de performance, concernant les transporteurs et les multiples activités des services logistiques tiers. Les précieuses informations commerciales que cela représente aident l'entreprise à améliorer ses processus d'approvisionnement et ses négociations futures, à atténuer les risques liés à la sélection des transporteurs et à gérer objectivement ses performances et ses relations en matière de transport mondial.

## **Gestion du transport en réseau**

Les synergies de transport mondial sont désormais beaucoup plus faciles à réaliser dans les entreprises complexes, en particulier celles qui sont issues de fusions et d'acquisitions. Cela est dû à la disponibilité de logiciels de supply chain basés sur le Cloud, qui peuvent facilement fournir une visibilité au-delà des silos commerciaux. Les supply chains sont elles-mêmes des systèmes multi-entreprises, construits sur un réseau de fournisseurs et de prestataires de services couvrant de vastes zones géographiques et des marchés ou des secteurs verticaux.

L'essor du modèle d'exploitation en réseau dans les pratiques avancées de la supply chain répond au besoin de collaboration multi-entreprises pour améliorer les performances. Le Cloud est idéalement préparé pour accueillir ce réseau de partenaires commerciaux collaboratifs dans le monde entier.

La plateforme de réseau collaboratif est également une solution idéale pour réaliser des économies et des gains d'efficacité en matière de transport pour les entreprises mondiales, dont le fonctionnement repose encore sur de nombreuses opérations commerciales semi-autonomes, en raison des besoins spécialisés de la supply chain ou du marché.

Grâce aux réseaux en Cloud explicitement conçus pour la connectivité avec de multiples systèmes externes, et l'interopérabilité avec un large éventail de systèmes ERP sur site, l'objectif d'obtenir une visibilité de la supply chain de bout en bout qui semblait inatteignable est enfin à portée de main. Lorsque le réseau Cloud héberge déjà une densité critique d'expéditeurs mondiaux et la communauté des principaux transporteurs maritimes, aériens et routiers qui les desservent, le retour sur investissement des applications de gestion des transports conçues pour cet environnement collaboratif peut être très court.

## Connecter et contrôler

Les synergies importantes en matière de transport sont souvent négligées après une F&A, car de nombreux autres problèmes réclament de l'attention, et la visibilité de l'entreprise sur les processus de transport existants fait généralement défaut. Pour les entreprises qui ont l'intention de créer une nouvelle synergie entre des opérations commerciales très segmentées, une solution de gestion du transport en réseau devrait faire partie de leur plateforme technologique de supply chain stratégique. Pour les entreprises qui considèrent la compétence F&A comme une pierre angulaire de leur réussite commerciale, une solution réseau mettant l'accent sur la visibilité et la connectivité de la supply chain, en particulier pour le transport, est essentielle à la boîte à outils de création de valeur.

Avec la gestion du transport en réseau, l'obtention de synergies dans la supply chain ne dépend pas de l'enlèvement et du remplacement des logiciels TMS existants pour les besoins d'expédition nationaux. En connectant ces systèmes disparates sous une couche de contrôle en Cloud, l'approche en réseau génère une visibilité globale du transport, associée à de puissantes capacités de planification, d'exécution et d'analyse du transport. Il s'agit d'une synergie à l'œuvre, combinant la connaissance et le contrôle pour générer un niveau entièrement nouveau de performance de la supply chain et d'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

EN SAVOIR PLUS 

Suivez-nous :     



Infor fournit des solutions dédiées par secteur d'activité dans le Cloud. Avec 17 000 employés et plus de 65 000 clients répartis dans 170 pays, les solutions Infor sont conçues pour le progrès. Pour en savoir plus sur Infor, visitez notre site [www.infor.com](http://www.infor.com).

Copyright© 2022 Infor. Tous droits réservés. Le mot « Infor » et le logo associé sont des marques commerciales et/ou marques déposées d'Infor ou de l'un de ses affiliés ou filiales. Toutes les autres marques commerciales citées dans le présent document sont la propriété de leurs détenteurs respectifs. [www.infor.fr](http://www.infor.fr).

Infor France (SAS), Immeuble Cristalia, 6ème étage, 3 Rue Joseph Monier, 92500 Rueil-Malmaison

INF-2454741-fr-FR-1221-1