

Flotte en impartition

Guide d'évaluation



Contenu

Introduction : Objectifs de ce guide	3
Données fondamentales : Définir ce que sont une « flotte privée » et une « flotte dédiée en impartition » ainsi que leurs différences.	4
Le modèle de flotte privée : Avantages et inconvénients	6
Avantages des flottes privées	6
Inconvénients des flottes privées	6
Le modèle de flotte en impartition : Avantages et inconvénients	10
Avantages de la flotte en impartition	10
Inconvénients de la flotte en impartition	12
Étapes suivantes : Le processus de prise de décision en faveur d'une flotte privée ou d'une flotte en impartition . . .	13
Sources de référence	14
À propos de Canada Cartage	14



Introduction :

Objectifs de ce guide

La flotte en impartition, ou contrat de transport dédié, est une option de camionnage utilisée par de nombreuses entreprises canadiennes prospères dans diverses industries. Ce modèle est utilisé par de grandes compagnies ainsi que des centaines de petites et moyennes entreprises. Quelle que soit leur taille, ces entreprises utilisent un modèle de flotte dédiée en impartition pour avoir le contrôle de leurs propres camions et camionneurs dédiés, sans les tracas, le coût en capital et la responsabilité associés à la gestion de sa propre flotte.

Mais le modèle de flotte en impartition est-il adapté à votre entreprise? Quels sont les facteurs que vous

devriez considérer afin de déterminer le meilleur modèle de flotte pour soutenir votre stratégie et vos objectifs de croissance?

Ce guide se veut une ressource objective qui énumère les avantages et les inconvénients de la flotte privée par rapport à ceux de la flotte dédiée en impartition. Bien que Canada Cartage soit l'auteur de ce document et fournisse des services d'externalisation de flotte, nous pensons que ce modèle ne convient pas à toutes les situations. Notre objectif est de vous aider à évaluer de manière objective si ce choix est sensé pour votre entreprise.

Données fondamentales :

Définir ce que sont une « flotte privée » et une « flotte en impartition dédiée » ainsi que leurs différences

LE MODÈLE DE FLOTTE PRIVÉE

Le modèle de flotte privé est généralement déployé par les entreprises qui souhaitent maintenir un contrôle total de la distribution et de la livraison finale de leurs produits. Il est souvent utilisé dans les industries qui ont un niveau élevé d'interaction et de service avec les clients, comme la livraison aux commerces de détail.

Généralement, les flottes privées sont davantage utilisées pour le fret « sortant » (livraison d'un centre de distribution ou d'un lieu de fabrication à un magasin de détail, à un client final ou à un utilisateur final) qu'« entrant » (fret arrivant dans un centre de distribution ou une usine de fabrication en provenance d'un fournisseur).

Les flottes privées sont souvent employées pour les livraisons en zones très denses, en général dans un rayon de moins de 200 kilomètres du point d'origine, ainsi que pour les trajets quotidiens comprenant cinq arrêts ou plus. Les véhicules commencent et terminent souvent leur journée au même endroit.

Dans le modèle de flotte privée, les propriétaires de l'entreprise :

- font l'acquisition et assurent l'entretien de l'équipement (que ce soit par achat, bail ou accord de location);
- recrutent, sélectionnent, embauchent, forment et gèrent les camionneurs;
- respectent et maintiennent toutes les exigences en matière de réglementation et de sécurité des autorités provinciales ou fédérales du transport;
- assument les assurances, les risques et les responsabilités associés aux opérations de leur flotte;
- livrent et coordonnent la livraison quotidienne des marchandises aux clients.



LE MODÈLE DE FLOTTE DÉDIÉE EN IMPARTITION

Pour les entreprises qui ont les exigences de service d'une flotte privée décrites ci-dessus, mais qui ne souhaitent pas exploiter leur propre flotte, la flotte dédiée en impartition est une solution. Dans ce scénario, les entreprises embauchent un fournisseur de flotte dédiée qui fournit généralement :

- des véhicules tracteurs et des remorques adaptés aux besoins du client (l'équipement est dédié à 100 % au compte du client et n'est partagé avec aucun autre client);
- des camionneurs formés et dédiés uniquement au compte du client;

- l'équipement et les uniformes aux couleurs de l'entreprise du client afin d'en faire la promotion;
- l'équipement supplémentaire « à la demande » pour couvrir les pointes saisonnières;
- l'entretien continu de l'équipement;
- un service de remplacement et de réparation d'urgence de l'équipement pour réduire le temps d'arrêt des camions;
- l'assurance et la prise en charge de la responsabilité de l'équipement;
- l'expédition et l'acheminement des envois;
- des indicateurs de performance clés (IPC) ainsi que des rapports de livraison.

L'équipement est habituellement domicilié chez l'expéditeur plutôt que dans un terminal de transport routier, et des camionneurs dédiés commencent et terminent leur journée aux installations de l'expéditeur.

Veuillez noter que tous les fournisseurs de flotte en impartition ne fournissent pas nécessairement tous les éléments énumérés ci-dessus.

LE MODÈLE HYBRIDE : FLOTTE PRIVÉE ET FLOTTE DÉDIÉE EN IMPARTITION

Il est particulièrement utilisé par les grandes entreprises qui ont des exigences de chaîne d'approvisionnement complexes. Dans pareil cas, les responsables de la logistique opteront souvent pour un modèle hybride. Celui-ci peut combiner une flotte privée et une flotte dédiée en impartition, en plus de services de courtage de fret et de tierces parties, qui peuvent fournir la capacité permettant de répondre aux hausses soudaines de volumes.

Certaines entreprises choisissent d'utiliser leur flotte privée pour desservir leurs clients principaux et d'utiliser des chargements partiels (CP) ainsi que des transporteurs par camion (TC) pour une capacité supplémentaire ou le traitement des expéditions en zone dense.



Le modèle de flotte privée :

Avantages et inconvénients

L'exploitation d'une flotte privée a des avantages et des inconvénients. En voici quelques-uns :

AVANTAGES DES FLOTTES PRIVÉES

1. Le contrôle : Pour de nombreuses entreprises, le contrôle est la principale raison d'investir dans une flotte privée. Le fait de disposer d'une capacité à la demande (plutôt que d'utiliser des chargements partiels ou des transporteurs par camion), de pouvoir offrir des temps de réponse courts et de disposer d'équipement sur mesure pour correspondre aux besoins est une raison valable de posséder une flotte privée plutôt que d'utiliser les services d'un transporteur.

« Le facteur qui pousse les entreprises à opter pour une flotte privée est le contrôle qu'elle leur offre, contrairement à une flotte en impartition. »

David Cullen

« *Rethinking the Private Fleet* »

2. Des camionneurs polyvalents : Dans certaines entreprises, les camionneurs portent plusieurs chapeaux. Ils interagissent régulièrement avec le personnel d'expédition et de réception, tant au sein de leur entreprise que de celles de leurs clients. « Ils acquièrent une compréhension approfondie des activités des clients et peuvent améliorer le service à la clientèle en rationalisant le processus de collecte et de livraison, en établissant des relations avec le personnel des clients et en anticipant leurs exigences. » (Farris, Theodore M. et Pohlen, Terrace L., 2008.) Pour certaines entreprises, le camionneur peut même devenir une extension de la force de vente et faire la promotion de nouveaux produits ou services.

3. La garantie de capacité : Par rapport à l'utilisation de chargements partiels ou de transporteurs par camion, la flotte privée garantit une certaine capacité disponible. Ceci est particulièrement vrai durant les périodes à volume de fret élevé, lorsque la capacité du transporteur est réduite et que les frais de fret augmentent. Une flotte privée contribue à assurer que les marchandises continuent d'être écoulées de manière rentable.

4. La promotion : L'espace publicitaire sur les côtés des camions sert d'outil de promotion de l'entreprise. Les camions deviennent alors de véritables panneaux d'affichage. La publicité peut constituer une valeur significative pour la firme, surtout si le camion a une apparence propre et est exploité de façon sécuritaire.

5. La négociation : La flotte privée peut servir de levier lorsque les expéditeurs négocient les services d'un transporteur tiers. Le transport de marchandises par la flotte privée de l'entreprise représente une perte de revenus pour le transporteur. La flotte privée permet de ne pas faire appel aux transporteurs tiers si leurs tarifs deviennent trop élevés ou si la qualité de leur service se détériore. Certaines entreprises maintiennent une petite flotte privée pour conserver une compétence interne, négocier plus efficacement avec les transporteurs ou étendre leurs activités de transport si le besoin survenait. (Farris, Theodore M. et Pohlen, Terrace L., 2008.)

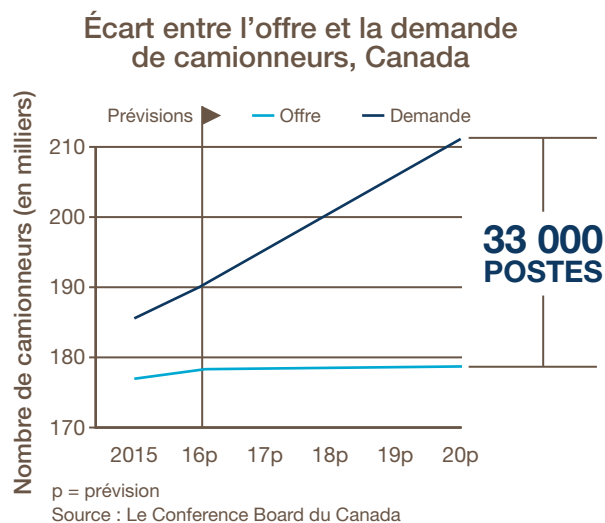
6. Éviter les frais associés aux services de transporteurs tiers : En possédant leur propre flotte, les entreprises éliminent les frais associés à l'emploi des services de transporteurs tiers et à leur besoin de réaliser des bénéfices.

INCONVÉNIENTS DES FLOTTES PRIVÉES

Bien qu'il y ait de nombreux avantages à disposer d'une flotte privée, ce modèle a aussi des inconvénients. En voici certains :

1. Le manque de camionneurs : Une pénurie de camionneurs a fait augmenter les coûts d'embauche, de formation et de conservation des camionneurs. (Gallagher, 2007.) D'après les

données recueillies sur l'industrie par Statistique Canada et le Conference Board du Canada, d'ici 2020, l'écart entre l'offre et la demande de camionneurs pourrait être de plus de 33 000 postes. Dans le meilleur des cas, les flottes privées verront augmenter leurs dépenses pour l'annonce des offres de travail, le recrutement, les examens routiers et les vérifications des antécédents des camionneurs. Dans le pire des cas, elles auront des camions inactifs et rateront des livraisons à cause du manque de camionneurs.



2. Les modifications réglementaires : Les opérateurs de flottes privées doivent respecter de façon continue les règlements provinciaux et/ou fédéraux en matière de sécurité des opérations, ce qui inclut :

- l'immatriculation, les essais et l'inspection des véhicules commerciaux et de la flotte;
- l'homologation du camionneur et du véhicule;
- les programmes de sécurité, la tenue de registres et les dossiers des camionneurs;
- l'entretien préventif, la tenue de registres et les dossiers des véhicules;
- la compréhension, le suivi et le respect des règles régissant les heures de service des camionneurs;
- la conformité aux réglementations des marchandises dangereuses, le cas échéant;
- la réglementation régissant la sécurisation des chargements et la surveillance de l'application des pratiques sécuritaires;

- la compréhension des règlements et des restrictions applicables au poids et aux dimensions des véhicules. Les restrictions saisonnières sur certaines routes doivent être respectées et appliquées par la flotte privée, tout comme les limites de poids et les types d'équipement pouvant circuler sur certaines routes.

3. Les coûts de sous-utilisation : La plupart des entreprises connaissent des hauts et des bas; certains jours de la semaine, certaines fins de semaine ou certaines périodes de l'année sont plus achalandées que d'autres. De nombreuses flottes privées ont adapté leurs besoins en matière d'équipement afin de pouvoir gérer les périodes de forte activité et satisfaire aux demandes de leurs clients. Cela peut toutefois entraîner une sous-utilisation de l'équipement lors des périodes creuses. De plus, de nombreuses flottes privées connaissent un déséquilibre entre leurs mouvements entrants et sortants, ce qui se traduit par des remorques transportées vides et peut considérablement augmenter les coûts de transport.

4. Les relations employé-employeur : L'employeur qui dispose d'une flotte privée doit gérer tous les aspects de sa relation avec ses employés, ce qui inclut :

- le recrutement, la présélection, les essais routiers, l'embauche, la formation et la gestion continue des camionneurs;
- l'administration des salaires, des avantages sociaux et de la paie;
- l'administration des pensions;
- le suivi des heures de service et l'application des règles provinciales ou fédérales régissant les heures supplémentaires;
- la formation continue relativement à la sécurité et à la conformité;
- les demandes d'indemnisation des employés;
- les programmes de retour au travail, la discipline et les fins de contrat;
- le cas échéant, la gestion des relations employeur-employé peut également comprendre des négociations de convention collective et la gestion connexe, des frais d'arbitrage, des frais de griefs syndicaux, des honoraires d'avocat et l'entretien de la relation direction-syndicat.



En raison de la nature spécialisée du camionnage et des règlements sur l'emploi, les tâches ci-dessus, bien souvent, ne relèvent pas de l'administration classique des relations employeur-employé. Il faut donc spécialiser la gestion des emplois de camionneurs, ce qui augmente les coûts administratifs internes.

5. Le détournement des capitaux de la croissance : Les installations et l'équipement de flotte nécessitent un investissement en capital considérable. Étant donné que le capital de la plupart des entreprises est limité, celui-ci devrait être investi dans des domaines où l'entreprise peut obtenir le meilleur rendement pour les investisseurs. La direction doit soigneusement évaluer si la flotte privée génère des économies suffisantes pour justifier l'investissement. Les

mesures financières, comme le rendement de l'actif ou la valeur économique ajoutée (VEA), ont tendance à défavoriser l'option des flottes privées, sauf si l'entreprise peut tirer pleinement parti de ses capacités et réaliser des économies substantielles grâce à cette option.

« Souvent, les entreprises qui financent leur flotte au comptant n'incluent pas le coût d'option du capital dans leur processus de décision d'achat et sous-estiment donc le coût total de possession. »

Stella, Singh, et Immordino, 2013,
« Own or lease: are you making the right choice for your truck fleet? ».

6. Les risques et les responsabilités :

Beaucoup d'entreprises sous-estiment les risques énormes que représente l'exploitation d'une flotte de camions sur des autoroutes achalandées et des rues en ville. Bien que les assurances puissent atténuer ce risque, les entreprises n'ont généralement pas les moyens de se payer des primes économiques et payent donc des franchises et des honoraires élevés. Les entreprises doivent également déboursier des frais juridiques pour se défendre contre les actions ou les appels en justice. De plus, les flottes dont le taux d'accidents ou d'infractions de sécurité est élevé font face à un autre inconvénient : les postes d'inspection provinciale demanderont plus souvent aux véhicules des flottes qui ont des dossiers dangereux de s'arrêter à des fins d'inspection. Ces arrêts prolongent les déplacements, augmentent la variabilité et réduisent l'utilisation du camionneur et du matériel.

7. L'acquisition d'équipements et le pouvoir d'achat : Lors de l'acquisition de nouveaux équipements, les responsables de flottes privées doivent :

- recenser les caractéristiques des véhicules tracteurs, des remorques et des équipements spécialisés requis (c.-à-d. la capacité de chargement, les hayons élévateurs, les chariots élévateurs à fourche, etc.);

- négocier avec les fabricants de matériel, les fournisseurs et les sociétés de financement pour acquérir de l'équipement;
- évaluer la quantité de matériel à acheter ainsi que la combinaison de véhicules tracteurs et de remorques appropriés pour répondre aux besoins saisonniers sans avoir d'équipement excédentaire pendant les périodes creuses.

Les étapes ci-dessus requièrent du temps, de l'expertise et l'attention de la direction. Dans certains cas, par manque d'expérience, des entreprises acquièrent de l'équipement qui ne convient pas à leurs besoins spécifiques (par exemple trop ou trop peu de chevaux-puissance, des remorques sous-dimensionnées ou surdimensionnées, etc.). Les flottes de petite taille n'ont pas le pouvoir d'achat qu'ont les plus gros fournisseurs de flotte pour l'achat d'équipement, l'entretien, les réparations, l'achat de pièces et les dépenses associées au carburant.

8. La distraction de la direction : L'attention de la direction peut être détournée des questions stratégiques importantes pendant qu'elle s'occupe de la gestion de la flotte. Le personnel et les coûts administratifs doivent souvent être revus à la hausse pour répondre aux exigences liées au recrutement et à la rétention des camionneurs, à la formation en matière de sécurité, au traitement et à la déclaration des matières dangereuses, au

respect des heures de service, aux autorisations et aux homologations, aux rapports de transport à l'intention des ministères provinciaux et fédéraux des transports, aux enquêtes sur les accidents, aux réclamations de tiers, à la paie et aux avantages sociaux ainsi qu'à la supervision.

9. Le manque de transparence du « coût total de possession » :

Le défi pour les opérateurs de flottes privées, lorsqu'il s'agit d'évaluer la viabilité financière de leur flotte, est de déterminer le coût total de possession (CTP). Beaucoup des inconvénients de la flotte privée énumérés aux points 1 à 8 ci-dessus sont difficiles à quantifier. Les systèmes de comptabilité ignorent souvent les coûts indirects de la gestion d'une flotte privée et ne fournissent pas la transparence nécessaire pour gérer efficacement les coûts totaux associés à une telle flotte.

« Les gestionnaires de flottes de camionnage ne tiennent pas compte de comparaisons détaillées du coût total de possession pour évaluer le rapport coût-efficacité de leur flotte. »

Stella, Singh et Immordino, 2013

« *Own or lease: are you making the right choice for your truck fleet?* ».



Le modèle de flotte en impartition

Avantages et inconvénients

Pour la plupart des entreprises, la décision d'acquérir et d'exploiter une flotte privée a été prise suite à l'évaluation par la direction des avantages et des inconvénients d'une flotte privée par rapport à ceux d'une flotte fournie par un tiers (chargements partiels ou transporteurs par camion).

Cependant, la flotte en impartition, ou contrat de transport dédié, est une option de transport conçue pour offrir aux entreprises les avantages de la flotte privée, tout en la libérant de toute l'administration que cela représente. En effet, bon nombre des avantages de la flotte privée détaillés ci-dessus s'appliquent également au modèle flotte en impartition.

AVANTAGES DE LA FLOTTE EN IMPARTITION

1. Le service à la clientèle : Les fournisseurs de services de flotte en impartition offrent au client des tracteurs et des camionneurs qui lui sont entièrement réservés. Certains fournisseurs, comme Canada Cartage, peuvent embaucher les camionneurs que possède déjà l'entreprise pendant sa période de transition d'une flotte privée à une flotte en impartition. Comme pour une flotte privée, les camionneurs de la flotte en impartition doivent effectuer des arrêts et suivre des trajets planifiés, en plus d'apprendre à connaître personnellement les clients. Dans le cadre du processus de mise en œuvre, les partenaires passent un accord sur les niveaux de service (ANS), sur une formation des camionneurs adaptée au compte, sur les indicateurs de performance clé ainsi que sur des mesures de suivi continu du rendement.

2. Le contrôle : Le contrôle du processus de livraison est souvent cité comme l'une des trois raisons principales pour lesquelles les entreprises décident d'exploiter une flotte privée plutôt que de faire appel à un transporteur. Cependant, avec une flotte en impartition, les entreprises peuvent maintenir le même niveau de contrôle de leur flotte et du processus de

« De nombreuses entreprises constatent que les niveaux de service s'améliorent de façon notable après l'adoption une flotte en impartition... tout comme le résultat net de l'entreprise. »

Clifford Lynch,
« *Why Shippers Can't Afford NOT to Convert Their Private Fleets* ».

livraison, sans les coûts, les tracas et les risques liés à la possession et à la gestion d'une flotte. L'équipement et les camionneurs sont à leur disposition, et l'acheminement ainsi que les livraisons d'urgence sont facilement réalisables.

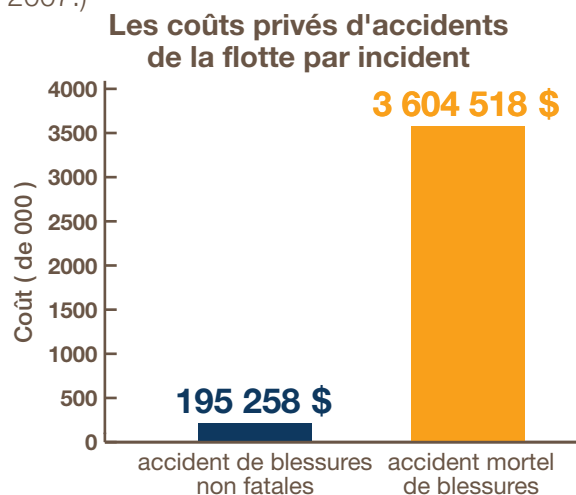
3. Le coût : Les fournisseurs expérimentés de flottes en impartition peuvent réduire les coûts d'exploitation d'une flotte dans plusieurs domaines :

- une meilleure utilisation de l'équipement; la flotte est adaptée aux volumes à traiter, et de l'équipement supplémentaire n'est déployé qu'en période de pointe;
- des coûts d'acquisition d'équipement et de carburants réduits en raison d'un plus grand pouvoir d'achat;
- une réduction des coûts administratifs du client pour le recrutement, l'embauche, la formation et la gestion des camionneurs, mais aussi pour l'acheminement, l'expédition et la gestion de la réglementation;
- l'optimisation et le remaniement des itinéraires en vue réduire les kilomètres parcourus et le coût du travail.

4. Une direction concentrée sur la croissance, plutôt que sur les camions : La flotte en impartition offre les avantages de la flotte privée, mais sans les distractions, l'investissement de la direction et les efforts requis pour répondre aux changements des demandes de l'industrie et des exigences réglementaires. Ces distractions augmenteront à mesure que la pénurie de camionneurs s'accroîtra et que les règlements sur les transports gagneront en complexité. Bien que la flotte en impartition ne résolve pas ces problèmes, ils deviennent la responsabilité du fournisseur de flotte.

5. Les capitaux investis dans la croissance, plutôt que dans les camions : La plupart des entreprises ont un capital disponible limité pour la croissance et l'expansion. L'utilisation de ce capital pour l'achat de camions d'une flotte privée n'est conseillée que si la flotte privée génère des économies supérieures au rendement qui pourrait être obtenu si le capital était investi dans la croissance, comme pour l'achat de nouveaux équipements de production, d'installations améliorées ou de technologie. La flotte en impartition préserve le capital, tout en offrant des économies égales ou supérieures à celles d'une flotte privée.

6. Les risques et les responsabilités : Les risques et les responsabilités considérables que représente l'exploitation de leurs propres camions sont souvent négligés par les entreprises. Selon une étude de 2006 réalisée par l'U.S. Federal Motor Carrier Safety Administration, le coût moyen, pour une entreprise, d'un accident avec blessures non mortelles est de 195 258 \$. Comme on peut s'y attendre, les accidents mortels coûtent davantage. Le coût moyen des accidents mortels était de 3 604 518 \$ par accident. Les estimations excluent les coûts des soins psychologiques prodigués aux victimes d'accident, les retards de livraison et les dédommagements aux familles qui ont des blessés à charge. Ces chiffres ne comprennent pas non plus l'ensemble des hausses de primes d'assurance, les frais juridiques, le manque à gagner (détérioration des relations publiques) et les autres retombées possibles. « Les entreprises doivent avoir conscience qu'un accident grave pourrait signifier leur ruine financière. Pourquoi ne pas transférer ce fardeau à un grand transporteur qui a les moyens de le porter? » (Lynch, Clifford, 2007.)



Source : FMCSA Study - Unit Costs of Medium and Heavy Truck Crashes, Federal Motor Carrier Safety Administration, décembre 2006.

« Le coût moyen d'un accident avec blessures n'ayant pas entraîné la mort est de 195 258 \$. En toute logique, le coût des accidents mortels est supérieur. Le coût moyen des accidents mortels en 2006 était de 3 604 518 \$ par accident. »

Zaloshnja, Eduard, D. Phil. et Ted Miller, D. Phil., 2006, « *FMCSA Study – Unit Costs of Medium and Heavy Truck Crashes* ».

7. L'anticipation des coûts et la visibilité : Une étude de 2013 réalisée par Ernst & Young a conclu que beaucoup d'entreprises n'avaient pas vraiment conscience du coût total de possession d'une flotte de camions et que leur approche était systématiquement erronée lorsqu'il s'agissait d'évaluer ce coût. De nombreux frais administratifs ne figurent pas dans les analyses des états financiers et sont répartis sur plusieurs services, comme la logistique, le service à la clientèle, les ressources humaines, les achats, les finances et la fiscalité ainsi que l'équipe de direction. La flotte en impartition offre une visibilité complète des coûts de transport pour les mouvements de la flotte dédiée, et les modèles de facturation peuvent permettre de mieux anticiper les coûts et d'obtenir des prévisions plus précises.

8. L'image de marque : Puisque dans le modèle de flotte en impartition, l'équipement est entièrement consacré au client, les tracteurs et les remorques peuvent porter ses couleurs. Les camionneurs peuvent aussi porter un uniforme à l'effigie de la marque. Tout cela permet de renforcer l'image de marque de l'entreprise et de rendre sa flotte indiscernable d'une flotte privée aux yeux du client final.

INCONVÉNIENTS DE LA FLOTTE EN IMPARTITION

1. Le contrôle : La flotte en impartition fournit des camionneurs et des camions réservés aux expéditeurs et un niveau de contrôle largement supérieur par rapport aux services d'un transporteur tiers. Cependant, l'expéditeur a moins de contrôle que dans le cas d'une flotte privée. Il doit déterminer le niveau de contrôle requis et si une flotte en impartition peut répondre à ces exigences.



2. Les frais de gestion de la flotte payés au fournisseur :

Les fournisseurs de flotte en impartition facturent pour leurs services des frais qui n'existent pas dans le modèle de la flotte privée. Sur le plan du coût direct des éléments comme la main-d'œuvre, le carburant, l'équipement et l'entretien, la flotte en impartition présente certains avantages, mais ceux-ci pourraient être annulés par la marge bénéficiaire facturée par le fournisseur de flotte en impartition. En fin de compte, les entreprises doivent obtenir une bonne visibilité de leur coût total de possession actuel avant de le comparer aux coûts d'un fournisseur de flotte dédiée en impartition.

3. Les risques de mise en œuvre : Renoncer à une flotte de camions privée et confier l'embauche des camionneurs à un fournisseur externe requiert du temps et de l'attention de la part de la direction afin de réussir la mise en œuvre. L'entreprise doit évaluer les ressources, l'expérience du fournisseur ainsi que ses références de gestion de flotte semblables.

4. Les risques liés au fournisseur de services externalisés : Le choix d'un partenaire comporte aussi des risques. Les opérateurs de flottes privées doivent se poser les questions suivantes et évaluer la concurrence au moment d'envisager de faire appel à un fournisseur de flotte en impartition :

- Est-ce que l'entreprise du fournisseur est bien établie et viable financièrement?
- Est-elle capable de fournir des processus et des procédures de pointe sur les plans du recrutement, de la rétention, de la formation ainsi que de la sécurité afin de faire en sorte que vous disposiez des meilleurs camionneurs de leur catégorie et d'une flotte sûre?
- Emploie-t-elle les chauffeurs de l'entreprise, ses propres camionneurs ou les deux?
- Dispose-t-elle d'un bon capital et est-elle en mesure d'acquérir de nouveaux équipements pour répondre à vos exigences actuelles et futures?
- Utilise-t-elle des technologies à bord? Dans l'affirmative, permettent-elles de fournir des mesures et des indicateurs de performance clés pour vous aider à mesurer les coûts, la productivité et la satisfaction du client?
- Au besoin, est-elle capable de fournir un service de livraison national ainsi que des installations et une gestion locales?

Étapes suivantes

Le processus de prise de décision en faveur d'une flotte privée ou d'une flotte en impartition

Puisqu'il n'y a pas de réponse toute faite pour choisir un modèle plutôt que l'autre, nous recommandons aux entreprises d'utiliser un cadre décisionnel comportant les étapes suivantes afin de pleinement évaluer les options qui s'offrent à elles :

ÉTAPE 1

Objectifs du projet

Documentez les objectifs du projet. Quelles sont les raisons principales qui vous poussent à envisager une flotte en impartition? Quels facteurs sont plus importants que d'autres? Pour vous aider dans cette tâche, Canada Cartage peut vous fournir un modèle de gestion de projet propre aux considérations de l'externalisation d'une flotte. Communiquez avec votre représentant Canada Cartage ou écrivez-nous à info@canadacartage.com.

ÉTAPE 2

Évaluation des compétences actuelles de gestion de la flotte

Vous devriez évaluer le niveau de compétence de votre organisation dans les domaines importants de la gestion de flotte. Ceci vous aidera à repérer les secteurs dans lesquels vous recherchez des améliorations ainsi que les domaines les plus importants pour votre entreprise. Pour vous aider, Canada Cartage a créé un « Guide d'autoévaluation de la gestion de la flotte » qui couvre 24 points importants de la gestion de la flotte. Vous pouvez le télécharger au www.canadacartage.com/guideautoevaluation.

ÉTAPE 3

Déterminer le coût total de possession (CTP)

Une étape essentielle, dans l'évaluation des différents modèles de flotte, consiste à déterminer votre coût total de possession (CTP). Il s'agit d'une combinaison des frais essentiels (paiement des baux, des salaires des camionneurs, des réparations, des pneus, etc.) et des frais accessoires (administration, temps de gestion, risques et responsabilités, etc.). Les frais accessoires sont plus difficiles à quantifier,

mais il est important d'en tenir compte pour bien comprendre la totalité de votre investissement dans une flotte.

Pour vous aider à calculer votre CTP, Canada Cartage a conçu une calculatrice de CTP (TCO Calculator^{MC}). Cet outil vous aidera à établir les frais essentiels et accessoires de gestion de la flotte. Il vous permettra également de réaliser une analyse comparative, qui vous aidera à faire votre choix. Communiquez avec votre représentant Canada Cartage pour qu'il vous aide à utiliser l'outil TCO Calculator^{MC}. Pour obtenir de l'aide, écrivez-nous à info@canadacartage.com.

ÉTAPE 4

Réaliser une analyse comparative de la flotte privée et de la flotte en impartition

Maintenant que vous comprenez mieux les objectifs de votre entreprise et que vous connaissez vos compétences en gestion de la flotte ainsi que votre coût total de possession, l'étape suivante consiste à effectuer une analyse comparative du modèle de la flotte privée et de celui de la flotte en impartition. Canada Cartage peut vous fournir une évaluation gratuite et sans engagement des capacités actuelles et du coût de votre flotte par rapport aux capacités et au coût d'une flotte en impartition.

Réaliser une analyse comparative de la flotte privée et de la flotte en impartition

OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

COMPÉTENCE EN GESTION DE LA FLOTTE

COÛT DE POSSESSION

MODÈLE DE LA FLOTTE EN IMPARTITION

ÉTAPE 5

Choisir la meilleure voie pour votre entreprise!

Si vous avez suivi les étapes 1 à 4 ci-dessus, vous devriez avoir toutes les informations dont vous avez besoin pour prendre une décision éclairée en faveur d'une flotte privée ou en impartition.

© Canada Cartage System Limited Partnership 2015. Tous droits réservés. La reproduction, l'adaptation, la distribution et la transmission de la totalité ou d'une partie de ce guide d'évaluation d'externalisation de la flotte ou de toute information y figurant, par quelque moyen que ce soit, sont interdites sans l'autorisation écrite préalable de Canada Cartage.

Sources de référence

Le Conference Board du Canada, « *Understanding the Truck Driver Supply and Demand Gap and Its Implications for the Canadian Economy* », février 2013.

Cullen, David, « *Rethinking the Private Fleet* », propriétaire de flotte, novembre 2005.

Farris, Theodore M. et Pohlen, Terrace L., « *Evaluating the Private Fleet* », *Transportation Journal*, automne 2008.

Gallagher, John, « *Private Fleets Seek Return* », *Traffic World*, volume 271, 11^{ème} publication, 19 mars 2007.

Lynch, Clifford, « *Why Shippers Can't Afford NOT to Convert Their Private Fleets* », *Logistics Quarterly*, volume 13, 3^{ème} publication, juin-juillet 2007.

Stella, Donna et Singh, Suchet et Immordino, James, « *Own or lease: are you making the right choice for your truck fleet?* », Ernst & Young, Performance, volume 5, 1^{re} publication.

Zaloshnja, Eduard, D. Phil. et Ted Miller, D. Phil., « *FMCSA Study - Unit Costs of Medium and Heavy Truck Crashes* », Federal Motor Carrier Safety Administration, décembre 2006.

À PROPOS DE CE GUIDE

Ce guide a été élaboré en vue de fournir aux cadres supérieurs un point de vue objectif sur les avantages et les inconvénients du modèle de la flotte privée et du modèle de la flotte en impartition. Il fournit également des outils de création d'un cadre de processus décisionnel afin de déterminer si l'externalisation de votre flotte de camions est sensée d'un point de vue stratégique et financier.

À PROPOS DE CANADA CARTAGE

Fondée en 1914, Canada Cartage est le plus grand fournisseur de solutions de flottes en impartition du pays et fournit des équipements ainsi que des camionneurs dédiés aux petites et aux grandes entreprises. Canada Cartage fournit également une gamme complète de services de chaîne d'approvisionnement et de logistique d'approvisionnement par l'intermédiaire de ses filiales, dont Direct Distribution Centres, des services de livraison à domicile, comme ceux de Direct2Home, ainsi que des services de gestion de transport non basés sur les actifs au moyen de sa division Global Vanguard. Pour en savoir plus, consultez le www.canadacartage.com.