



CAS DE SYSTÈMES D'INFORMATION ORGANISATIONNELS

Français

Ramsay Transport

Cas produit par le professeur **Vital ROY**

Ramsay Transport

Ramsay Transport est une entreprise œuvrant dans le domaine du transport routier longue distance, basée à Mirabel, au nord de Montréal. Grâce à une série d'acquisitions et de fusions et à une forte expansion de ses activités au cours des deux dernières années, l'entreprise s'est hissée parmi les dix premiers transporteurs routiers au Canada en termes de volume. La firme exploite une flotte de plus de 425 camions et traite plusieurs milliers de commandes par semaine. Les 648 membres de son personnel, composé de chauffeurs, d'opérateurs de machinerie, de manutentionnaires et de personnel de soutien, sont syndiqués (à l'exclusion des cadres et de la direction).

L'entreprise met en marché une gamme variée de services : transport en lots, consolidation, distribution et transbordement, transport de conteneurs, transport de produits alimentaires, transport frigorifique, contrôle des palettes (membre CPC) et service chauffé. Ramsay Transport offre aussi à sa clientèle un service d'entreposage de haute qualité, et ce, à des prix concurrentiels. Ses entrepôts sont situés à Mirabel et à Downsview, au nord de Toronto. Il s'agit de sites idéaux pour entreposer et acheminer des marchandises au Québec, en Ontario et aux États-Unis. Ces bâtiments ultramodernes d'une superficie de plus de 40 000 pieds carrés chacun sont dotés de 17 portes de chargement. Ils comprennent, entre autres, un système de rayonnage par étagère et rencontrent les normes très strictes de l'industrie de l'alimentation. Le contrôle électronique des stocks, le suivi d'un programmes d'entretien des bâtiments, le contrôle climatique et de la qualité de l'air et la participation au programme EXPRES (programme canadien PEP et américain Customs Trade Partnership Against Terrorism) ne sont que quelques-uns des nombreux atouts offerts par ces centres d'entreposage. Tous ces avantages expliquent en partie le succès et l'expansion rapide qu'elle connaît depuis quelques années.

Difficultés à l'horizon

Malgré ce profil enviable des activités de l'entreprise, Ramsay Transport est confronté à une difficulté de taille. En effet, sur la période de 1993 à 2000, les coûts d'exploitation de sa flotte de camions n'ont cessé de croître, comparativement à la moyenne de l'industrie canadienne (annexe III). Et cette tendance ne semble aucunement vouloir s'estomper avec le temps, bien au contraire. Alors que pour l'ensemble de l'industrie, on a pu observer une baisse des coûts d'exploitation d'environ 14,5% sur la période 2000-2005, ceux de Ramsay Transport se sont tout au plus stabilisés. Selon le contrôleur de l'entreprise, Steve Malcolm, cette situation est hautement préoccupante pour l'avenir de l'entreprise. Selon lui, la présence d'un tel écart pourrait s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment un salaire légèrement plus élevé des chauffeurs syndiqués, des coûts de carburant plus élevés au Québec et en Ontario que dans l'Ouest Canadien, et surtout par une productivité plus faible dans les différents services de l'entreprise,

notamment en ce qui concerne les activités d'entreposage et de transport. Selon Malcolm, la faille la plus évidente serait reliée à la désuétude des systèmes d'information de l'organisation.

Les technologies de l'information

La compagnie utilise deux logiciels de gestion : un pour la comptabilité et un autre en logistique pour la gestion des activités de transport et d'entreposage (voir l'annexe V). Chacun de ces logiciels roule sur des plateformes distinctes. Au début, cette façon de faire ne causait pas de problèmes particuliers, mais au fur et à mesure que l'entreprise prend de l'expansion et que les exigences de la clientèle augmentent, la situation se complique. La gestion des opérations journalières devient plus complexe, et l'entreprise doit faire appel à un personnel plus nombreux en raison de l'utilisation des deux systèmes. En outre, ceux-ci ne peuvent être reliés, ce qui rend impossible le partage électronique d'information.

Acquis au cours des années 1980, le système de comptabilité n'est relié à aucun des autres systèmes fonctionnels de l'entreprise. Bien qu'il soit jugé très fiable et bien adapté aux méthodes de travail en cours, il se limite essentiellement à la comptabilité d'exploitation telle la paie, le grand livre, les comptes clients, les comptes créditeurs et le traitement des transactions. Le système ne fournit cependant aucune fonctionnalité pour la planification et le contrôle des opérations de gestion. À titre d'exemple, l'élaboration des états provisionnels et des rapports d'analyse des rendements actuels et prévus sont à ce jour effectués à l'aide de chiffriers électroniques autonomes. Il faut dire cependant que cette façon de travailler ne semble pas soulever de problèmes particuliers à la direction comptable de l'entreprise qui se dit satisfaite de ces outils. *«Ces systèmes nous appartiennent, on les connaît bien et leur coûts d'entretien ne sont pas si élevés que ça. En ce qui nous concerne, cette façon d'opérer faisait l'affaire en 1990, et elle fait encore l'affaire en 2006 !»* de dire le V.-P. Finance, Georges Castillera.

Le système de logistique, pour sa part, date des années 1990. En fait, il s'agit d'un système développé sur mesure qui a été acquis lorsque l'entreprise a racheté son compétiteur de la région d'Ottawa, Brazel Transport, en mars 1994. C'est un système strictement transactionnel, sans fonctionnalités d'analyse ou de planification. Ce système assure la gestion d'un certain nombre de tâches auxquelles doit s'adonner un transporteur, telles la cueillette des marchandises à la livraison, incluant les escales et les transbordements effectués en cours de route, et la gestion des espaces de rayonnages dans un entrepôt. Développé à l'origine pour une moyenne entreprise de transport localisée sur un seul site d'exploitation, il ne peut prendre en charge des sites multiples. Cette limite oblige la compagnie à utiliser une copie du logiciel en mode autonome à son site de Downsview, sans possibilité d'échange de données en temps réel avec Mirabel. Comme pour la comptabilité, le système n'a pas d'interconnexions avec les autres systèmes de l'entreprise. Les données à incidences financières qu'il génère doivent par conséquent être transférées manuellement sur le système de comptabilité. Cette façon de procéder occasionne naturellement d'importants délais dans la facturation et la tenue des livres comptables, sans compter un niveau élevé d'erreurs de saisie de données. À titre d'exemple, ces délais font en sorte que les états financiers périodiques ne sont disponibles, au mieux, que le 22 du mois suivant.



Pour sa part, le surintendant de l'entrepôt de Mirabel souligne l'absence d'outils lui permettant d'analyser les modèles spatiaux et les variations saisonnières des mouvements de marchandises dans l'entrepôt qui lui permettraient d'améliorer l'utilisation d'un espace déjà restreint et d'économiser temps et ressources. Pour l'aider dans sa planification, il doit se rabattre sur son expérience personnelle et sur le cahier de bord qu'il tient à la main depuis de nombreuses années sur les variations saisonnières de l'achalandage de l'entrepôt. Cependant, même cet outil est de moindre utilité, compte tenu de l'accroissement rapide de la demande pour les services de tri et de consolidation qui viennent chambarder le flux habituel des marchandises dans l'entrepôt.

D'autre part, conséquence de la croissance importante du chiffre d'affaires, les directeurs de services se disent débordés par la paperasse et les contrôles de gestion qu'ils doivent déployer pour assurer le suivi des activités. La décision de l'entreprise de participer au programme canadien PEP (partenaires en protection) et au programme américain C-TPAT de lutte contre le terrorisme dans le transport des marchandises a créé une surcharge très importante de production de rapports qui doivent être générés à la main, faute de systèmes de soutien appropriés pour la documentation des chargements.

La gestion de l'atelier d'entretien

Récemment, le chef d'atelier d'entretien de Mirabel a fait une présentation percutante des coûts supplémentaires engendrés par le manque d'information sur l'état de la flotte de camions de l'entreprise. L'entretien d'une flotte de véhicules comporte deux grandes classes d'intervention soit: le préventif et le correctif. Les activités d'entretien préventif comportent les changements de filtres à air et d'huile, de rotation de pneus, d'inspection de pièces mécaniques, de vidanges de systèmes de refroidissement et de climatisation ainsi que tout ce qui est habituellement prescrit par le fabricant du véhicule. L'entretien correctif consiste en des réparations imprévues lors de bris de machineries dus à l'utilisation de celles-ci. De l'avis du chef d'atelier, le simple fait de ne pas effectuer le changement des pneus sur un véhicule à temps opportun, faute de suivi, résulte en



des coûts de réparations supplémentaires de 845 \$ par camion sur une base annuelle (crevaisons sur la route, perte de temps, risques d'accident). L'absence de techniques de prolongement de la durée de service de l'huile (par échantillonnage) est un autre exemple. Des coûts semblables sont générés par le manque de suivi des systèmes de climatisation sur les remorques frigorifiques : la perte d'un seul chargement suite à une panne sur la route peut facilement

dépasser les 150 000\$. Un suivi préventif, impossible l'instant, permettrait de réduire considérablement l'occurrence de tels incidents.

Denis Lapierre, responsable de la logistique au siège social, maintient pour sa part que les systèmes actuels ne lui permettent pas d'optimiser la planification des routes de distribution et de réduire de façon significative le kilométrage des camions et le nombre d'heures supplémentaires des chauffeurs. Selon ce dernier, l'entreprise perd du terrain par rapport à la compétition qui, elle, s'est dotée de systèmes de géo-positionnement et de suivi des colis. «*Un tel système nous*

renseigne sur l'endroit où se trouve un véhicule et l'endroit où aura lieu une cueillette ou une livraison à un moment donné, augmentant ainsi la capacité des actifs pour un déploiement et des économies optimales. C'est l'unique façon pour nous de s'assurer d'un meilleur respect de l'horaire, d'une plus grande satisfaction de la clientèle et d'une sécurité accrue sur les routes». Il permettrait aussi de déterminer quel véhicule doit desservir les points de services à la clientèle selon la meilleure séquence d'arrêts; d'accommoder des plages horaires tout en réduisant au minimum le temps de déplacement; d'optimiser les ressources en tenant compte des caractéristiques de chaque véhicule (capacité d'entreposage, restrictions, équipement spécial). «Un tel système devrait être en interface avec les systèmes de comptabilité, de façon à libérer le personnel actuellement assigné à produire les rapports de fin de journée et de fin de période. C'est une tâche fastidieuse, sans valeur ajoutée, et qui est source d'erreurs récurrentes. Et que dire des nouvelles exigences de nos partenaires américains concernant la sécurité – le fameux programme EXPRES. Il a fallu assigner et former du personnel supplémentaire à cette tâche administrative, alors qu'un système de logistique digne de ce nom pourrait le faire tout aussi facilement et à bien moindre coûts.»

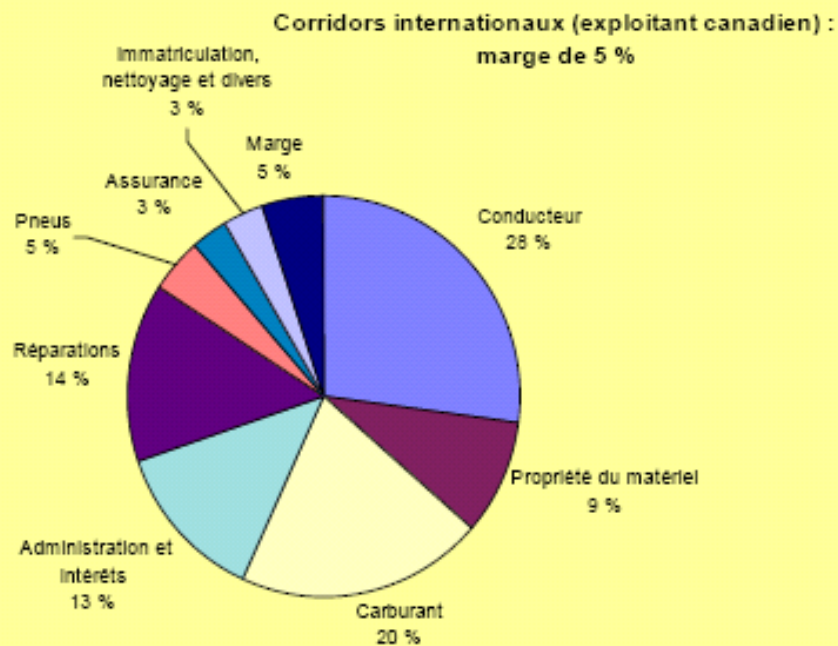
Le président et directeur général, Philip Ramsey, réalise que l'entreprise est à la croisée des chemins et que des correctifs majeurs doivent être apportés si la compagnie veut poursuivre sur sa lancée. Mais les avis sur les choix de solutions sont partagés au sein du comité de direction. Certains, dont le V-P Finance, croient que des améliorations à la marge suffisent pour corriger la situation et qu'il vaut mieux ne pas se lancer dans de grandes aventures technologiques qui risquent de déstabiliser l'organisation. Pour celui-ci, ce sont la stabilité et la continuité qui priment. Il éprouve une réticence certaine en ce qui concerne *«tous ces nouveaux gadgets technologiques et de satellites»* dont la compétition semble si friande. Pour d'autres, notamment Pierre Corriveau, V-P Exploitation, il est impératif de se doter d'outils performants qui permettraient aux gestionnaires de l'entreprise de prendre des décisions éclairées dans leur gestion des ressources de l'organisation. Ils se disent très préoccupés par l'avance prise par les concurrents, avance qui commence à se manifester directement dans les résultats financiers. Selon le V.-P. Corriveau, c'est clair qu'il y a un certain risque à miser sur la nouvelle technologie, mais c'est un risque gérable et qui en vaut la chandelle.

Suite cet échange d'opinions plutôt tranchées, la direction de Ramsey Transport décide de demander un avis externe sur l'état de la situation et sur les pistes de solutions qui pourraient corriger la situation. C'est ce mandat qui vous est maintenant confié.

Annexe I

Éléments de coût dans les corridors internationaux

Éléments des frais d'exploitation des camions



Notes :

- Moyenne simple de toutes les études de cas de cette catégorie
- Les frais de propriété comprennent l'amortissement et les intérêts pour financement

Source : Transports Canada, Direction générale de l'analyse économique, «Frais d'exploitation des camions au Canada – 2001».

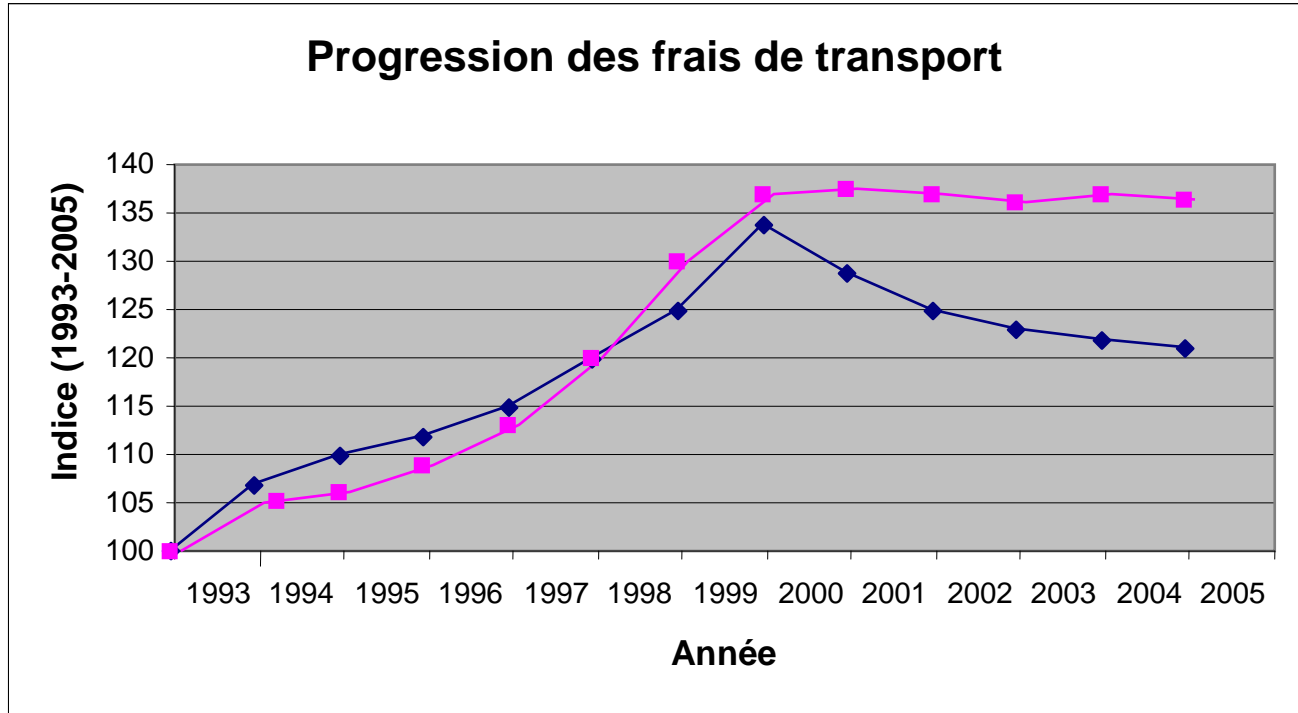
Annexe II

Grille des frais d'exploitation des camions

Configuration	Total des frais (marge de 10 %) [€/km]	Ontario Total des frais (marge de 5 %) [€/km]	Total des frais (marge de 2,5 %) [€/km]	Total des frais (marge de 10 %) [€/km]	Québec Total des frais (marge de 5 %) [€/km]	Total des frais (marge de 2,5 %) [€/km]
Semi-remorque à 5 essieux (fourgon)						
80 000 km	175,0	165,8	161,5	174,3	165,1	160,9
160 000 km	151,1	143,2	139,5	150,5	142,6	138,9
240 000 km	143,2	135,7	132,2	142,6	135,1	131,6
Semi-remorque à 5 essieux (plateau)						
80 000 km	185,1	175,3	170,8	187,3	177,4	172,9
160 000 km	161,7	153,2	149,3	164,0	155,3	151,3
240 000 km	153,9	145,8	142,1	156,2	148,0	144,2
Semi-remorque citerne à liquides, à 5 essieux						
80 000 km	176,7	167,4	163,1	179,8	170,3	165,9
160 000 km	146,4	138,7	135,1	149,5	141,6	138,0
240 000 km	136,2	129,1	125,8	139,4	132,1	128,7
Semi-remorque citerne à pulvérulents, à 5 essieux						
80 000 km	182,7	173,1	168,7	185,7	175,9	171,4
160 000 km	149,5	141,6	138,0	152,6	144,6	140,8
240 000 km	138,4	131,1	127,7	141,5	134,1	130,7
Semi-remorque à 6 essieux en groupes tridem (fourgon)						
80 000 km	210,6	199,5	194,4	213,0	201,8	196,6
160 000 km	184,0	174,3	169,9	186,2	176,4	171,9
240 000 km	175,2	165,9	161,7	177,3	168,0	163,7
Semi-remorque à 6 essieux en groupes tridem (plateau)						
80 000 km	210,1	199,0	193,9	212,5	201,3	196,1
160 000 km	184,1	174,4	170,0	186,3	176,5	172,0
240 000 km	175,5	166,3	162,0	177,6	168,2	163,9
Train double de type B à 8 essieux (fourgons)						
80 000 km	223,7	211,9	206,5	224,5	212,7	207,3
160 000 km	191,6	181,5	176,9	192,6	182,4	177,7
240 000 km	180,9	171,4	167,0	181,9	172,3	167,9
Train double de type B à 8 essieux (plateaux)						
80 000 km	233,9	221,6	215,9	229,6	217,5	212,0
160 000 km	204,6	193,9	188,9	200,5	189,9	185,1
240 000 km	194,9	184,6	179,9	190,8	180,7	176,1
Train double de type B à 8 essieux (citernes à liquides)						
80 000 km	235,0	222,6	216,9	236,0	223,5	217,8
160 000 km	187,0	177,2	172,6	188,3	178,4	173,8
240 000 km	171,0	162,0	157,9	172,4	163,4	159,2
Train double de type B à 8 essieux (citernes à pulvérulents)						
80 000 km	233,1	220,8	215,2	234,1	221,7	216,0
160 000 km	186,2	176,4	171,8	187,5	177,6	173,0
240 000 km	170,5	161,5	157,4	171,9	162,9	158,7

Source : Transports Canada, Direction générale de l'analyse économique, «Frais d'exploitation des camions au Canada – 2001».

Annexe III

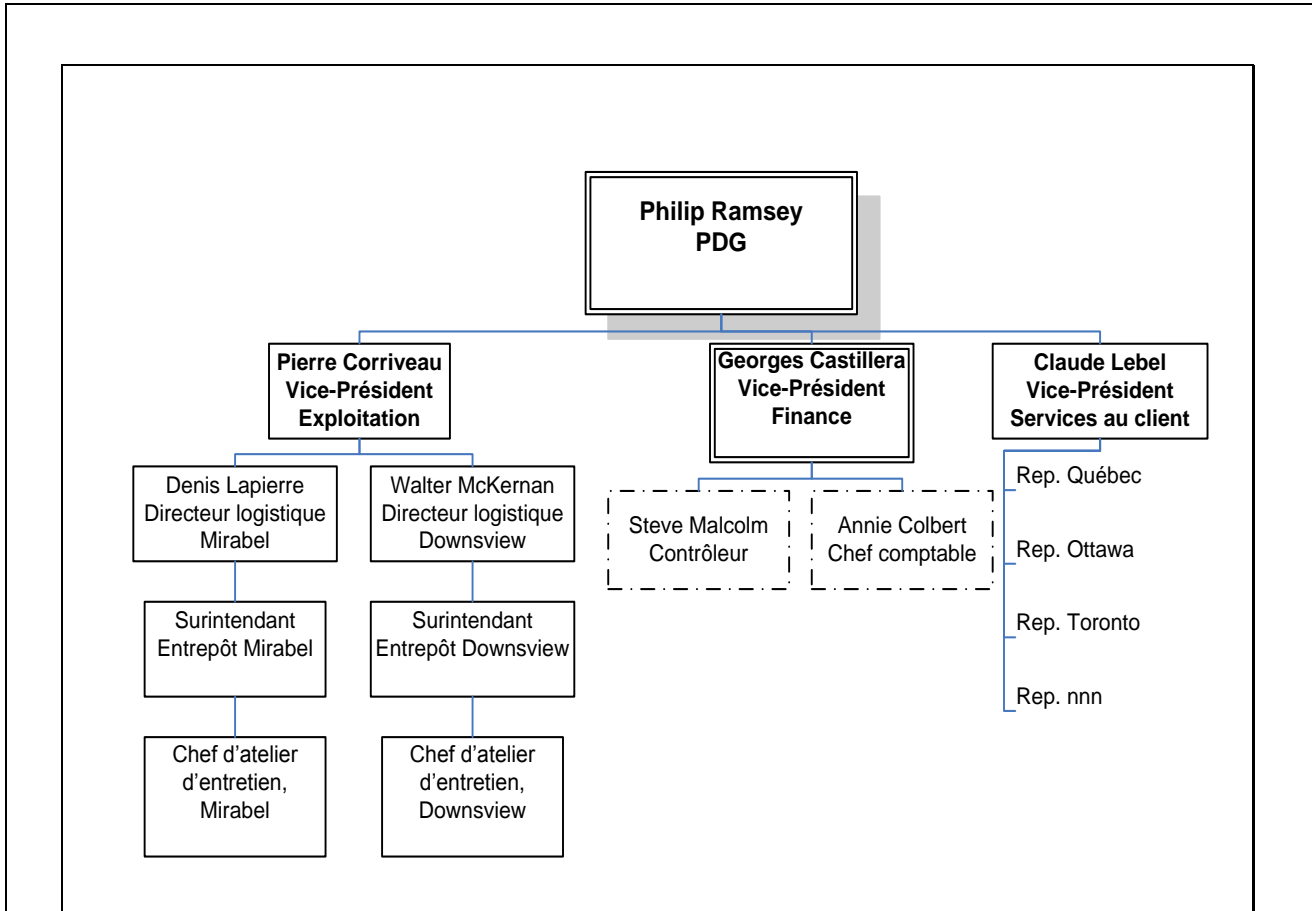


Moyenne canadienne :
Ramsey Transport :



Annexe IV

Structure organisationnelle de Ramsey Transport (2006)



Annexe V Architecture TI, Ramsey Transport (2006)

